



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“EFECTOS DEL SÍNDROME DE BURNOUT EN EQUIPOS
ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS DEL SECTOR PRIVADO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G Í A

P R E S E N T A :

RENÁN MAGAÑA VARELA

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. MARTHA LAURA JIMÉNEZ
MONROY.

CIUDAD DE MÉXICO.

MAYO 2018.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y SU CAMPO DE ESTUDIO.....	1
1.1 El trabajo desde una perspectiva psicológica.....	1
1.2 Campo de estudio de la Psicología organizacional.....	5
1.3 Procesos que desarrolla un psicólogo dentro de las organizaciones..	6
CAPÍTULO II. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	8
2.1 Concepto.....	8
2.2 Objetivos y metas del Comportamiento Organizacional.....	11
2.3 Modelos de comportamiento organizacional.....	13
2.4 Liderazgo.....	15
2.4.1 Concepto de Liderazgo.....	15
2.4.2 Características del liderazgo.....	16
2.4.3 Tipos de liderazgo.....	19
2.4.4 Tipos de seguidores.....	20
CAPÍTULO III. SECTOR PRIVADO.....	22
3.1 Antecedentes.....	22
3.2 Definición y características del sector privado.....	23
3.3 Clasificación de la empresa cuyos puestos fueron analizados.....	28
3.4 Perfil de puestos.....	28
CAPÍTULO IV. SÍNDROME DE BURNOUT.....	31
4.1 Concepto Síndrome de Burnout.....	31
4.2 Antecedentes.....	35
4.3 Características del Síndrome de Burnout.....	39
4.4 Efectos del Síndrome de Burnout.....	41
4.5 Tipos de Burnout.....	45

4.6	Evolución histórica del síndrome de burnout en el contexto organizacional.....	48
	CAPÍTULO V. METODOLOGÍA.....	56
	CAPÍTULO VI. INSTRUMENTO.....	59
	CAPÍTULO VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	61
	CONCLUSIONES.....	69
	BIBLIOGRAFÍA.....	73

Resumen.

El objetivo de este estudio fue comprobar si los factores del Burnout se presentan en puestos diferentes a los implicados en el área de salud y educación, particularmente en puestos de supervisión y promoción de una empresa de telefonía del sector privado. La muestra incluyó a 45 personas que desempeñan el puesto de supervisor y promotor, seleccionándose de forma aleatoria a hombres y mujeres, a quienes se les aplicó el EDO que mide: Agotamiento emocional, Despersonalización, Depresión e Insatisfacción al logro principalmente.

Así, los hallazgos de este estudio mostraron que el Síndrome de Burnout o de, cansancio y/o desgaste emocional, no es exclusivo de presentarse en profesionales de la salud, y/o que desarrollan una labor de ayuda, ya que se presentó también en los puestos analizados.

Al comparar los resultados entre los dos diferentes puestos, se identificó que existía una diferencia estadísticamente significativa únicamente en el factor de agotamiento entre los supervisores y los promotores; por otra parte, únicamente se encontró diferencia en el factor de depresión al contrastar a trabajadores del género femenino con respecto a los del género masculino.

La diferencia en cuanto a agotamiento puede atribuirse a que la función del supervisor implica mayores responsabilidades y un desgaste continuo; por otra parte, en cuanto a la comparación de género, se mostró que la mujer se encuentra con mayor depresión en contraste al hombre, probablemente por ser más receptiva para identificar cuando sus expectativas laborales no son cumplidas en su totalidad.

Este estudio muestra limitaciones tales como la cantidad de la muestra utilizada, el aplicarse en una sola empresa en dos puestos, el restringirse al uso de un solo instrumento, descuidando información cualitativa, situación que puede subsanarse en futuros estudios al aplicar el instrumento a empresas de diversos ramos, considerando más puestos para que la muestra resulte más representativa, así como incluir la aplicación de entrevistas que permitan obtener datos cualitativos.

Introducción.

En el mundo actual, los individuos que se insertan en el ámbito laboral, piensan en obtener de manera inmediata beneficios económicos y, mejorar por tanto, su estándar de vida; sin embargo en la realidad, no siempre esta expectativa se ve satisfecha. Así se puede llegar a generar frustración, cansancio emocional, incluso hastío y desagrado por su actividad laboral, generando incluso conflicto con sus compañeros.

Este tipo de reacciones, han sido vinculadas con lo que se denomina Síndrome Burnout, que de acuerdo a Maslach y Jackson (1981), implica la respuesta al estrés laboral crónico, conlleva la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, el desarrollo de actividades y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja, además, de la aparición de procesos de devaluación del propio rol profesional.

El Síndrome de Burnout, aparentemente es exclusivo de profesionales de la salud y educación como pueden ser: psicólogos, trabajadores sociales, médicos y enfermeras, etc., debido a que, uno de los objetivos es mejorar el servicio que se brinda a los usuarios; sin embargo, al estar inmersos en una dinámica de tensión constante, se podría originar un posible fracaso profesional.

Dicho síndrome constituye la respuesta al estrés laboral y tiene como principal característica la presencia de síntomas como: enfermedades físicas, agotamiento físico y fatiga, dolores de cabeza, dolores musculares (cuello y espalda), problemas de sueño (insomnio y pesadillas), hipertensión, problemas digestivos y cardíacos, así como padecimientos psicosomáticos como el estrés, cansancio excesivo, tensión, depresión, frustración, insatisfacción al logro, sentimientos de vulnerabilidad, entre otro. Esta situación provoca en el trabajador un bajo desempeño, así como apatía por desarrollar sus actividades.

Este Síndrome, como señalan estudios llevados a cabo en Estados Unidos de América (EUA), de Edelwick y Brodsky, Maslach, Cherniss, Pines y Aronson, entre otros, aparentemente no es exclusivo de puestos relacionados con el sector salud, por lo que surge el interés de explorar su presencia en empresas mexicanas en otros puestos.

Así, se plantea como objetivo de este estudio, identificar la presencia de los factores del Síndrome de Burnout en puestos diferentes a los implicados en el área de salud y educación, particularmente en puestos de supervisión y promoción de una empresa de telefonía celular del sector privado. Asimismo, se pretende identificar si su presencia se manifiesta diferencialmente entre estos puestos y entre los diferentes géneros.

Para cumplir este objetivo, se presentan a continuación los siguientes capítulos.

En el primero, se abordará el tema de la Psicología del Trabajo, donde se realizará una revisión histórica para delimitar su campo de estudio, así como sus principales exponentes, y la evolución de dicha rama, poniendo de manifiesto los procesos que un psicólogo puede desarrollar dentro de la empresa

En el segundo capítulo, se hará una revisión del concepto de comportamiento organizacional así como su influencia dentro de diversas ramas de estudio, los objetivos y metas de este, así como los tipos de modelos que son los más usados dentro de las empresas para poder generar un liderazgo efectivo y eficiente que guie a la organización.

En el tercer capítulo se mencionará qué es el sector privado, poniendo de relevancia cuáles son sus principales objetivos y metas, así como sus características primordiales en la distribución de las responsabilidades de los empleados dentro de la misma organización, incluyendo la descripción de los puestos de trabajo en los que se desarrolló la investigación.

En el cuarto capítulo se expondrá el tema del Síndrome de Burnout, incluyendo el concepto, de donde surge, cuáles son sus principales características y postulados, así como los principales autores que han realizado investigaciones al respecto.

En el capítulo cinco se presentará la metodología que se utilizará en la investigación, en el capítulo seis se presentarán los resultados obtenidos y, finalmente, se presentarán las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO I. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y SU CAMPO DE ESTUDIO.

1.1 El trabajo desde una perspectiva psicológica.

Es importante reconocer que la Psicología no es la única ciencia que se ocupa del estudio del trabajo, sino que éste es un fenómeno que posee distintas dimensiones y que necesita ser abordado desde diferentes disciplinas, como es la Antropología, Economía, Historia, Derecho, Sociología, Ingenierías, así como en general todas las áreas de investigación humana; cada una comprende una parte de la totalidad, según la postura o el enfoque teórico metodológico que se adopte.

La Psicología en el ámbito laboral tuvo sus orígenes en los primeros años del siglo XX, cuando por primera vez algunos psicólogos en Estados Unidos y Europa trataron de aplicar nuevos conocimientos en Psicología, en el campo del trabajo, los negocios y las ventas.

Los psicólogos que hicieron un primer acercamiento al estudio del trabajo, adoptaron un enfoque individual al centrar el análisis de las variables individuales (como la personalidad, inteligencia, aptitudes, habilidades, etc.) que se encontraban en el comportamiento laboral, para ello utilizaban básicamente un enfoque experimental, las teorías y conceptos, procedían de la Psicología diferencial.

A partir de los años treinta y cuarenta, la influencia de la Psicología social se encontraba en un periodo de consolidación, lo cual produjo que de forma paulatina se fuera incorporando un nuevo enfoque así como diversas teorías para realizar el estudio del trabajo, añadiendo un nuevo matiz, como queda evidenciado en el texto: *“La Psicología Social del Trabajo”* de Collet en 1930, que estaba enfocado a comprobar la hipótesis, al respecto de identificar los factores que influyen en el comportamiento laboral, como:

- Factores interpersonales.
- Factores grupales.
- Factores organizacionales.
- Tamaño de la empresa.
- Tecnología utilizada.
- Prácticas de dirección.
- Clima laboral, que a su vez influía sobre sus actitudes y conductas.

En 1950 se inicia el estudio de la Psicología Social y se hace la incorporación al estudio en el mundo del trabajo de los enfoques o teorías procedentes de la sociología, tendencias que influyen en la configuración de un nuevo campo, denominado: Psicología de las Organizaciones, término que acuñó Frederick W. Taylor y Henri Fayol, el cual aunque sigue manteniendo en su estudio la consideración de variables individuales así como grupales, da mayor peso al factor enfocado en la organización e institución, así como su influencia sobre el comportamiento de la misma.

El estudio del comportamiento en el trabajo integra necesariamente diferentes niveles y perspectivas que se encuentran implicados, de aquí que desde los años setentas hasta la actualidad, se le atribuye en países de Europa Continental el nombre de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, mientras que en Estados Unidos y Reino Unido, se le denomina Psicología Industrial o de las Organizaciones.

A lo largo del tiempo, la conceptualización de la Psicología del trabajo así como las definiciones han variado al poner un énfasis principal en aquellos factores que se consideran nucleares - el individuo frente a lo interpersonal y grupal dentro de la organización - según el enfoque o la perspectiva psicológica que se adopte en cada época y dependiendo de cada autor.

Como refiere Wolf (1998) la denominación de Psicología del trabajo hace referencia a los aspectos individuales implicados en el comportamiento laboral, al ser el trabajo una actividad social.

Para entender esta situación no puede partirse exclusivamente de las características personales del individuo, puesto que están influyendo factores constantemente en el contexto en que se trabaja, como son: las características de otras personas, las relaciones que se establecen entre ellas, la dinámica de grupo, el departamento en el que se labora, la unidad de trabajo, actividades o tareas que se realizan, decisiones que adopte la dirección respecto a horarios, ritmos y cargas de trabajo, etc., sin olvidar el efecto de, otras variables del medio externo a la organización, como son los condicionantes políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos.

Así, como refiere Peiro, Prieto y Roe (1996), la Psicología del Trabajo centra su estudio en las conductas y experiencias de las personas desde una perspectiva individual, interpersonal – grupal y organizacional – social, en contextos relacionados con el trabajo. El objetivo principal consiste en describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que tienen lugar en estos contextos, así como prevenir o solucionar los posibles problemas que surjan, mientras que el objetivo último consiste en mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, la productividad y eficacia laboral.

De acuerdo a Salanova, García y Peiró (1993), existen diferentes tipos de funciones que se le atribuyen a las cualidades que el trabajo desarrolla para el individuo así como para el grupo social:

- **Función integrativa o significativa:** En la cual el trabajo da sentido a la vida, dado que permite a los ciudadanos realizarse personalmente y formar su autoestima e identidad.

- **Función de proporcionar estatus y prestigio social:** Ciertamente, depende del trabajo que se desempeñe.

- **Fuente de identidad personal:** En gran medida se llega a percibir a los individuos como se ven a sí mismos y, sobretodo como los ven las demás personas a través de la profesión que desarrollan.

- **Función económica:** Sin lugar a duda, en una sociedad como la mexicana, básicamente la economía y el consumo, lo es todo, al reflejar el poder adquisitivo. Además la mayoría de las personas obtienen sus ingresos, y por tanto la capacidad de gastar o comprar cosas a través de su salario, por ello la función del trabajo, es básica.

- **Fuente de oportunidades para la interacción y los contratos sociales:** El trabajo es considerado una fuente primordial de oportunidades para las relaciones sociales.

- **Función estructural del tiempo:** Hannah Arendt (1993), mencionó que en las sociedades el trabajo es el principal marcador del calendario al tomar en cuenta los días de trabajo, de descanso e incluso la jornada laboral.

- **Función de mantener al individuo bajo una actividad más o menos obligatoria:** Socializan casi exclusivamente para el trabajo, de tal manera que con frecuencia cuando las personas dejan de trabajar por desempleo, prejubilación y jubilación a menudo no saben qué hacer con su tiempo.

- **Función de ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas:** Si un individuo no tiene la posibilidad de trabajar o de poner en práctica sus habilidades y conocimientos, se organiza para que la oportunidad se dé con frecuencia.

• **Función de transmitir normas, creencias y expectativas sociales:** El mundo laboral es una de las principales instancias socializadoras en nuestra cultura, hasta el punto de que es uno de los principales emisores de normas sociales y creencias en el deber ser del individuo.

En tal sentido, se entiende que el trabajo posee una dimensión psicosocial, es un constructo social, resultado de relaciones o interacciones de los intercambios simbólicos, de los acuerdos establecidos entre los diversos grupos humanos, quienes crean unas condiciones y contenidos, que a su vez les representan valores, así como creencias compartidas.

1.2 Campo de estudio de la psicología organizacional.

La Psicología Organizacional es el estudio científico de la conducta o comportamiento del ser humano al interior de una institución empresarial, gubernamental o social. Por ello, se orienta a describir relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y modos de evaluar la eficacia del personal al ser integrantes de la organización.

Por lo tanto, su objetivo es identificar cómo se desenvuelven los individuos dentro de los equipos de trabajo y a su vez, buscar la forma de que estos realicen la actividad de manera más eficiente para ser más productivos para la organización en la que laboran. Así, la Psicología organizacional se enfoca entre otros, al estudio de las actitudes de los empleados, su comportamiento, al manejo del estrés laboral, a eficientizar las técnicas de supervisión y gestión así como de desarrollo del talento humano

La Psicología organizacional busca un trabajo integral enfocado tanto en la perspectiva del empleado como la del dirigente, de ahí que un especialista en el comportamiento humano contribuirá a que el empleado tenga una fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad y contacto social y

contribuirá a que el supervisor se enfoque en formular políticas así como tomar decisiones significativas tanto para el personal como para la organización.

1.3 Procesos que desarrolla un psicólogo dentro de las organizaciones.

El psicólogo es el encargado de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como proponer o desarrollar estrategias para integrar equipos de trabajo e implementar procedimientos de selección, capacitación, promoción y retención del personal, apoyar en el incremento de la productividad, recomendar mejoras en la calidad de productos y servicios, estrategias de marketing así como publicidad de las empresas, además de orientar al jefe al liderazgo, la negociación y toma de decisiones.

Para llevar a cabo estas funciones diversas, usa la observación, escucha y medición a fin de realizar un trabajo objetivo, preciso e imparcial que permita potencializar el capital humano y contribuir al desarrollo organizacional.

De ahí que, como señala Guerrero (2013), puede decirse que las funciones más importantes que cumple el psicólogo dentro de la organización son:

- Planear, organizar y dirigir la actividad humana así como las relaciones laborales dentro de la organización, el cual comprende la admisión, evaluación, compensación, retención o desarrollo de las personas.

- Emplear las habilidades cognitivas y conductuales para solucionar problemas a fin de asegurar un buen clima laboral, al aplicar encuestas o cuestionarios para crear acciones preventivas o correctivas.

- Desarrollar la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos o administrativos de la organización.

- Recomendar políticas y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad o salud ocupacional.

- Proporcionar programas de rotación, inducción, entrenamiento y capacitación para el desarrollo del personal, así como planes de carrera, ascensos del personal.

- Conocer la aplicación, interpretación y evaluación de pruebas psicológicas de personalidad, motivación y habilidades, para identificar al candidato idóneo que cubra el perfil de puesto.

CAPÍTULO II

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO).

2.1 Concepto.

Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos para mejorar la eficacia laboral (Robbins, 1999).

Es el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de los individuos y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (Davis y Newstrom. 1990).

El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, Sociología, Antropología, Economía y Ciencias Políticas (Gordon, 1996). Sus características, de acuerdo con Robbins y Judge (2009), son mostradas en el cuadro 1

Cuadro 1

Aportaciones al estudio del comportamiento organizacional:

Comportamiento	Contribuciones Conceptuales	Unidad de Análisis	Producto
Psicología	Valores	Satisfacción en el trabajo	
	Autoconcepto	Toma indiv. de decisiones	
	Atribuciones	Evaluación desempeño	Individual
	Aprendizaje	Selección de empleados	
	Motivación	Estrés en el trabajo	
	Personalidad		
	Emociones		
	Percepción		
	Capacitación		
	Efectividad de Liderazgo		
Sociología	Dinámicas de grupo	Grupo	CO
	Equipos de trabajo		
	Comunicación		
	Poder		
	Conflicto		
	Negociaciones		
	Comportamiento intergrupal		
Psicología Organizacional	Cambio de comportamiento	Organización	
	Cambio de actitud		
	Comunicación		
	Procesos de grupo		
	Toma de decisiones en grupo		

Antropología

Valores comparativos

Organización

Actitud comparativas

Análisis intercultural

Cultura organizacional

Ambiente organizacional

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2009). *Comportamiento organizacional*, decimotercera edición; México, Ed Pearson Educación.

PSICOLOGÍA. Es la ciencia que mide, explica, predice y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y otras razas. Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Aquellos que han contribuido y continúan aumentando el conocimiento del CO., son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, Psicólogos Clínicos y sobre todo, Psicólogos Industriales u Organizacionales. Los primeros Psicólogos Industriales y Organizacionales se involucraron en problemas como fue la fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes para las condiciones de trabajo que podían impedir el desempeño eficiente.

PSICOLOGÍA SOCIAL. Toma conceptos tanto de la Psicología como de la Sociología, aunque por lo general se considera una rama de la Psicología. Se centra en la influencia de las personas entre sí, un área primordial sobre la que los Psicólogos Sociales direccionan sus investigaciones en el cambio. Hacen aportes significativos en los aportes para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de confianza, así como el comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

SOCIOLOGÍA. En tanto que la Psicología se centra en el individuo, la Sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social y su cultura, los Sociólogos han contribuido al CO., mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, sobre todo en aquellas que son formales y

complejas. La Sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, la teoría de la estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, las comunicaciones.

ANTROPOLOGÍA. Es el estudio de las sociedades con la finalidad de aprender de los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los Antropólogos estudia acerca de las culturas, los ambientes, que han ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales entre personas, de distintos países, dentro de organizaciones diferentes. Gran parte de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias es el resultado del trabajo de Antropólogos y sus métodos de investigación. (Robbins y Judge, 2009).

Por su parte, Chiavenato Idalberto, (2009) mencionó que el “Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”... “Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.”

2.2 Objetivos y metas del Comportamiento Organizacional.

Eduardo Amorós (2007) en su libro *Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas* indica que el CO se enfoca a:

- Describir. Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas (que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo).

- Comprender. Por qué las personas se comportan como lo hacen en el ámbito laboral, (siendo esto que entienden las razones del porqué de su comportamiento y puedan lograr explicaciones, mejorar métodos).

- Predecir. El comportamiento futuro de los empleados; al describir y comprender, los gerentes, directivos, administradores, conocerán al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, y, por tanto, tendrán la capacidad de predecir cuáles empleados son dedicados y productivos, y cuáles se caracterizan por ausentismo, retardos u otra conducta perturbadora, lo que les permitirá intervenir de manera eficaz

- Controlar. Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo; así, los supervisores, gerentes, administradores, por ser responsables de los resultados de rendimiento les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados.

Como variables del Comportamiento Organizacional, la literatura especializada y algunos autores entre ellos, Robbins (2004) y Chiavenato (2009), recomiendan el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis:

- Individual: Consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual.
- Grupal: Atiende la comprensión, dirección de grupos y procesos sociales.
- Organizacional: Radica en la comprensión, dirección de procesos y problemas organizativos.

Se observa sistemáticamente el comportamiento en las organizaciones, debido a que los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior.

Es una herramienta útil debido a que en la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene

certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos. Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales.

Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben de entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible, debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas. (Davis, Newstrom. 1990).

2.3. Modelos de Comportamiento Organizacional.

Según Robbins (2007), en su libro Comportamiento Organizacional, la elección de un modelo de Comportamiento Organizacional es muy importante, porque podrá depender del tipo de estructura de la organización, el modelo de comportamiento no sólo podrá variar de una empresa a otra también dentro del departamento de esta. El cuadro 2 muestra la propuesta de Robbins:

Cuadro 2.

Modelos del Comportamiento Organizacional

Modelos	Autocrático.	De Custodia.	De Apoyo.	Colegial.
Depende de:	Poder	Recursos económicos.	Liderazgo.	Sociedad y de trabajo en equipo.
Orientación General.	Autoridad.	Dinero.	Apoyo.	Trabajo en equipo.
Orientación del Empleado.	Obediencia.	Seguridad.	Desempeño en el trabajo.	Responsabilidad.

Resultado Psicológico.	Dependencia del Jefe.	Dependencia de la organización.	Participación.	Autodisciplina.
Necesidades del Empleado.	Subsistema.	Mantención.	Autoestima.	Autorrealización.
Resultado del desempeño.	Mínimo.	Cooperación pasiva.	Impulsos despertados.	Entusiasmo moderado.

Robbins, (2007). *Comportamiento Organizacional*. EUA: Pearson

Las principales características de estos modelos son las siguientes:

Modelo autocrático.

Este modelo prevaleció durante la época de la Revolución Industrial. La característica principal es que, está basado en el poder, es decir, aquellos que controlan deben tener poder para exigir.

La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que es delegada por derecho de jefatura sólo a aquellos a quienes aplica. La gerencia sabe lo que debe hacerse y los empleados deben seguir sus órdenes. Se maneja la autoridad y la obediencia, implica castigos y recompensas.

Puede tener utilidad en términos económicos, en aquellas organizaciones en donde se realicen actividades de producción estricta, sin capacidad de crecimiento, con un mercado estático y/o lineal, en donde existen pocas opciones de trabajo.

Modelo de custodia.

Surge a partir de la detección de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Se basa en los recursos económicos necesarios para ofrecer beneficios. La orientación de la gerencia es hacia el dinero, principal motivación del empleado.

En este modelo se sigue generando dependencia del individuo a la organización, debido a que la retribución económica es la base de la relación con el empleado. La empresa hace lo mínimo por sostenerlo y darle seguridad, el trabajador responde con el mínimo de esfuerzo que se le exige. En este modelo no hay incentivos hacia el progreso o crecimiento. Los empleados trabajan muy por debajo de sus capacidades, sintiéndose complacidos, más no satisfechos.

Modelo colegial.

Se le da el nombre porque se refiere a un grupo de personas que tiene una finalidad en común. En este modelo la característica principal es el trabajo en equipo, por lo que, la respuesta que se busca en los empleados es la responsabilidad.

Este modelo tiene lugar en espacios para el crecimiento intelectual y trabajo no programado, debido a que estimula la autorresponsabilidad, por su compromiso grupal. El objetivo es que los empleados experimenten el compañerismo para que se sientan necesarios y útiles en la organización, esto generando lealtad, respeto y aceptación de los roles de la gerencia. Se toman las decisiones de forma grupal, comprendiendo metas y objetivos comunes.

Modelo de apoyo.

Este modelo está basado en gran medida en el liderazgo, ya que la gerencia genera un clima que beneficia a los empleados invitándolos a crecer y alcanzar las metas propias en conjunto con los intereses de la organización. La orientación gerencial es el apoyo al empleado, su papel es ayudar a los empleados a resolver problemas y a ejecutar su trabajo.

2.4 Liderazgo

Un elemento fundamental dentro del estudio del CO, es el liderazgo, tema que será revisado a continuación.

2.4.1 Concepto de Liderazgo.

El liderazgo es la habilidad que tiene un individuo para motivar a un grupo de personas para conseguir un objetivo. El líder necesita del apoyo de sus seguidores y son ellos que notando las aptitudes y actitudes de la persona lo escogen para guiarlos sin tener necesariamente un reconocimiento formal.

Una actitud de liderazgo surge cuando se trabaja con un equipo de personas a fin de atraer seguidores que permitan que el líder influya de forma positiva o negativa en las actitudes o comportamientos de sus seguidores, incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

Según algunos autores. el liderazgo se define como:

- *“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”* de (Idalberto Chiavenato, 2009).

- *“El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo, un sector de la organización con intereses afines.”* (John Kotter, 2002).

- *“El liderazgo es la influencia que ejerce una persona con otra o bien, con un grupo de individuos de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos”.* (I. Chiavenato, 2009. *Comportamiento Organizacional*, pág. 458)

- *“El liderazgo es el proceso que se da entre una persona y sus seguidores por medio de la influencia, para logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio”.* (N. Lussier, F. Achua. 2005. *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, pág. 6)

Así, considerando los conceptos anteriores, se considera que el liderazgo: La habilidad de influir en las personas para cumplir con las metas u objetivos organizacionales.

2.4.2 Características del liderazgo.

Al identificar las características de liderazgo, se destacan varios elementos que determinan de una forma u otra, el perfil de los nuevos líderes teniendo como cualidad principal: carisma, paciencia, respeto, integridad, conocimiento, disciplina, inteligencia, visionario, apertura por la comunicación y, sobre todo, capacidad de influir en los subordinados, para alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar, sino también, disposición para hacerlo con honestidad, intensidad y confianza.

Por lo tanto, algunas de las clasificaciones más aceptadas son:

- Líder decidido: Cualquier persona que destaque en la sociedad actual, inmediata e ineludiblemente será atacada. Esto sucede sobre todo en las redes sociales, en donde el público, de forma anónima, no tiene reparos en reprochar los errores de nuestros líderes.
- Líder al frente: Otra cualidad que va inmersa en la propia palabra de liderazgo es que siempre es él quien va al frente del grupo, abriendo caminos. Al respecto, se puede decir que existen muchos empresarios de la vieja escuela, que se consideran a sí mismos líderes, pero que se mantienen en la retaguardia, diciendo a sus equipos lo que deben hacer y

midiendo los resultados, para evaluar si la estrategia fue correcta. El verdadero líder, en cambio, es el que sale a la calle y prueba sus teorías, sufriendo en carne propia los errores de dichos planteamientos.

- Un líder toma en cuenta a los demás: En la sociedad actual, las personas cada vez se preocupan menos por lo que les sucede a los demás. Eso nos lleva a una situación de aislamiento emocional, que perjudica la autoestima e impide sacar lo mejor de nosotros, de esta manera logra que los demás crezcan desde dentro por el reconocimiento que han recibido, y eso se valora con gratitud.
- Un líder innova: Tanto proceso, método y calidad del siglo pasado dejaron un poco de lado la creatividad de los trabajadores. Hoy se necesitan personas con gran inventiva, que generen nuevas ideas de hacer las cosas y de tratar a los equipos de trabajo, para poder descubrir modos diferentes de motivar a los empleados.
- Líderes globales: Los líderes de este momento histórico tienen que estar al tanto de todos los departamentos e involucrarse con cada uno de ellos, para ver qué necesitan y poder apoyarles. El mismo concepto de globalización, que hoy está más de moda que nunca, explica la conexión que debe tener un líder con todo su entorno. Desde este punto de vista, las empresas ya no están destinadas a manejar clientes del mismo poblado o ciudad durante toda su historia. Hoy, gracias a Internet, resulta mucho más sencillo tener clientes de otros lugares del planeta, sin tener nuevas sucursales, incluso, sin tener un negocio establecido. Quienes manejen los grupos, deben poder comunicarse con estas distintas realidades.
- Líder personalizado: El gran avance del sistema educativo ha permitido que la gran mayoría de los empleados tengan carrera, estudios de postgrado, idiomas, manejo de informática; esto hace que los directivos tengan

equipos de trabajo muy calificados y sean capaces de dirigir profesionales que aventajan en cuanto a formación se refiere, lo único que les queda por acumular es la experiencia laboral. Las necesidades de las personas cambian, pero sobre todo el modo de dirigirlos para que trabajen cumpliendo los compromisos, alcanzando los objetivos.

- Liderazgo según tipo de género: De acuerdo a Cortese (2005), la forma de líder es diferente entre hombres y mujeres, considera que el hombre en su rol de líder, muestra una mayor inclinación hacia dar órdenes, a diferencia de la mujer que se enfoca en motivar, educar a su equipo de trabajo, para sacar sus fortalezas. Por su parte el líder hombre tiende a ser más estricto, siendo este más autoritario que la mujer, debido a la preocupación de esta por la cooperación. La fortaleza de la mujer como líder es su habilidad de construir un ambiente agradable para trabajar, manteniendo la estabilidad emocional, tomando decisiones efectivas y oportunas.

En este mismo sentido, Albaca (2004), describe a la mujer con un trato más personal, no tan jerárquico, con inclinación a formar vínculos, relaciones interpersonales. Aunado a ello, Cortese (2005), reconoce el pensamiento integrador de la mujer, siendo más racional, sin separar el aspecto sentimental, además señala la actitud del hombre, con tendencia a desconfiar y entrar en conflicto, mientras que la mujer busca el consenso.

Por su parte, Candela (2002), explica que las mujeres son emocionalmente más expresivas en comparación con los varones, debido a una socialización más en contacto con los sentimientos, reconociendo así mejor las emociones en los demás, en comparación con los varones, quienes destacan en habilidades de control de impulsos y tolerancia al estrés.

2.4.3 Tipos de liderazgo.

Sánchez y Barraza (2015) consideran los siguientes estilos de liderazgo formulados por Lewin (1939):

- Autocrático. Toma todas las decisiones, no permite la participación del grupo, es dueño de información, no delega responsabilidades, fija los objetivos a cumplir, administra permisos y castigos, tiene el control de todo y todos.
- Democrático. Líder que fomenta la participación activa del grupo, agradece la opinión del grupo y no margina a nadie, su objetivo es el bien grupal, ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones, delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo, ofrece ayuda y orientación.
- Laissez Faire. Decisiones con participación mínima o nula, prefiere normas claras, tienden a ser neutros, poco en el logro de objetivos, influyen poco en el clima laboral.
- Distribuido. Liderazgo conceptualizado por Murillo (2006). Toma decisiones compartidas, fomenta las decisiones en el trabajo en grupo, tiene metas explícitas y compartidas, establece zona de desarrollo próximo para él y su personal, se implica en sus decisiones pedagógicas, fomenta el cambio en la cultura institucional.
- Transformacional. Definido por Pariente (2010). Toma decisiones en función de las necesidades de los dirigidos, estimula intelectualmente al trabajador, lo hace partícipe del éxito de la empresa, cree en el trabajador y en el trabajo en equipo, le apuesta a los resultados a largo plazo más que a corto, es arriesgado.

2.4.4 Tipos de seguidores.

Los éxitos o fracasos organizacionales con frecuencia se atribuyen a los líderes efectivos y no efectivos, sin reconocer por completo las contribuciones de los seguidores.

Existen diferentes tipos de seguidores con base a las características, motivaciones y conductas individuales, algunos seguidores podrán parecer más atractivos que otros; de acuerdo a Ibrahim y Kelley (1986), el grado de que un seguidor sea activo o pasivo, determina si es del tipo enajenado, pasivo, conformista, pragmático y seguidor efectivo.

- Seguidor enajenado: Es alguien que mostrará baja participación, sin embargo cuenta con un pensamiento crítico, este tipo de seguidor es alguien que se siente engañado o menospreciado por parte de su organización por desarrollar su trabajo de manera ejemplar. Éstos son capaces, pero no están dispuestos a participar en desarrollar soluciones para los problemas, simplemente están felices de residir en lo negativo e ignorar lo positivo que se refiere a la vida organizacional.
- Seguidor conformista: La participación es alta pero el pensamiento es limitado, son las personas en la organización que siempre dirán que si sin considerar las consecuencias, este tipo de seguidores evitarán cualquier tipo de conflicto de ahí que los líderes autoritarios prefieren a este tipo de sujetos.
- Seguidor efectivo: Muestra un pensamiento crítico y también gran participación, no sienten aversión al riesgo ni son tímidos al conflicto, tienden a funcionar muy bien en equipos autodirigidos.
- Seguidor pragmático: Se muestra un poco de los cuatro estilos, ya que según el estilo que concuerde con la situación es el que prevalece. Se

sentirán “atrapados a la mitad” la mayor parte del tiempo, presentan una imagen ambigua, con aspectos positivos y negativos. Por el lado positivo cuando hay un momento de crisis este tipo de seguidor sabe cómo trabajar con el sistema para solucionar las cosas, mientras que por el lado negativo, se interpreta para sacar la máxima ganancia personal.

CAPÍTULO III. SECTOR PRIVADO.

Debido a que este estudio se llevará a cabo en una empresa privada, es importante conocer las características de este sector y particularizar en cuanto a la empresa específica en que se desarrolló la investigación

3.1 Organización

Debido al ritmo de vida que se ha desarrollado, surgen diversos tipos de empresas, cada una dedicada y especializada a cubrir los bienes o servicios que requiere la satisfacción de las demandas creadas por el ser humano.

Una organización es un sistema que tiene como objetivo el alcance de las metas al dar cumplimiento a las funciones específicas, además de que puede estar conformado por otros subsistemas, los cuales se integran por un grupo de personas, tareas y administraciones para interactuar en el marco de una estructura sistemática a fin de lograr las metas establecidas por la empresa.

Para que las organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos humanos, tecnológicos, económicos, inmuebles, naturales o intangibles.

De ahí que el término organización de empresas, hace referencia a la jerarquización organizacional del trabajo en el ámbito industrial. La manera en que se organizan las empresas es estudiada por una ciencia administrativa denominada administración de empresas, que estudia la forma en que se gestionan los recursos y procesos.

Las organizaciones se clasifican de diversas formas, dependiendo de diferentes enfoques. Una clasificación que para el presente estudio resulta fundamental es la referida a las organizaciones de tipo privado, tema que a continuación será abordado

3.2 Definición y características del sector privado.

Actividad económica que no está controlada por el estado; la mayoría de las acciones u otras formas de participación en su capital pertenecen a particulares que se orientan en obtener utilidades y ganancias al competir en el Mercado con otras empresas del mismo ramo o tamaño. Este sector asume diferentes formas:

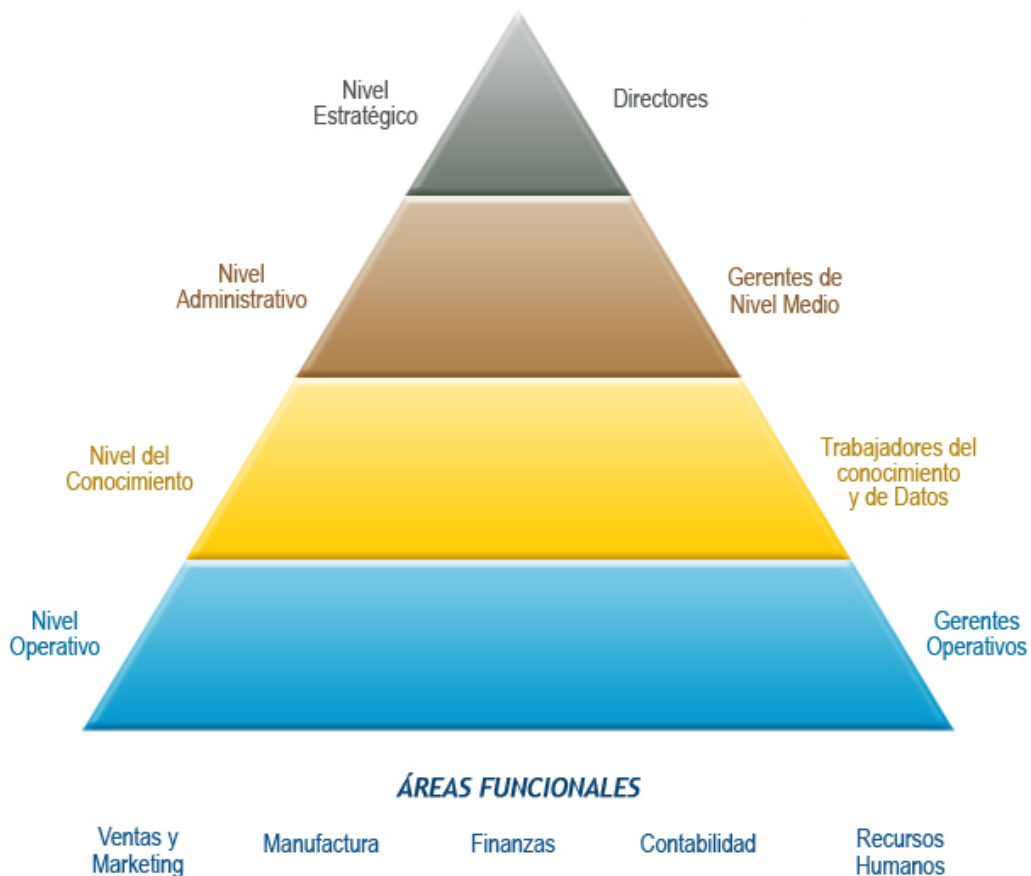
- De personas o sociedades colectivas. En estas empresas la responsabilidad de los socios es ilimitada, debido a que la administración corresponde por derecho a los socios o a cualquier sujeto autorizado para efectuar cualquier operación o decisión que afecte de forma significativa a la empresa, siempre y cuando el consejo, conformado por todos o la mayoría de los socios, lo apruebe.

- De capital o sociedades anónimas. En estas empresas la responsabilidad de los socios estará limitada al valor del aporte capital de cada socio. La administración está a cargo de un director que será elegido por los socios a través de votación, cada socio tiene derecho a tantos votos como sea el volumen de su aporte del capital financiero.
- Empresas del sector público. Se entiende que es propiedad del estado, ya sea de modo total o parcial, cuyo objetivo principal es buscar el bienestar social a partir del servicio que brindan a los ciudadanos de un país, por lo cual toman en cuenta las necesidades que van emergiendo dentro de una sociedad debido a que tiene diferentes aspectos los cuales deberán cubrir como requisito; macroeconomía, eficiencia económica, rentabilidad y la forma de cómo se reparten los recursos materiales generados de la actividad a la que se dedique la empresa.

La figura 1, que se presenta a continuación, muestra los diferentes niveles en que se estructura este tipo de empresas.

Fig. 1

Pirámide Organizacional



Laudon & Laudon (2004). *Management Information Systems*. Nueva York: Ed. Pearson

Nivel Operativo.

Se desglosa a su vez en diversas áreas como ventas y marketing, manufactura, finanzas, contabilidad o recursos humanos. Este nivel se orienta a realizar las metas operacionales de manera eficaz y eficiente.

- Ventas y Marketing.

Es el proceso social y gerencial por lo que los individuos así como los grupos obtienen necesidades o deseos al crear e intercambiar productos en comparación con otros. La principal función es aquella que atiende las acciones referidas al intercambio con el mercado. Sus tareas principales son el análisis,

la planificación, además de las relaciones entre la empresa y sus mercados meta. Como instrumento de medición, se utiliza para determinar si se logra cubrir la necesidad o no, además de que el marketing dispone de herramientas como variables operacionales comerciales, siendo estas lo que engloba el precio, producto, comunicación y distribución.

Al identificar los factores que limitan la estrategia de marketing, se toma en consideración las principales características del mercado, por ejemplo:

- Entorno físico: Clima, condiciones de uso del producto y tamaño del mercado.
- Factores macroeconómicos: Nivel de ingresos aunado a la capacidad de los consumidores, salarios, especialización de los canales de distribución y por último, la motivación de la compra.
- Factores culturales y sociales: Costumbres o tradiciones, actitudes ante productos extranjeros, hacia el crédito y la venta, pautas de compra de los consumidores o simbolismo del lenguaje.

Por condiciones de la industria:

- Estadío del ciclo de vida del producto en cada país: Grado de diferenciación del producto, elasticidad de la demanda, disponibilidad de puntos de venta, conocimiento y experiencia previa con el producto.
- Competencia: Nivel de calidad tecnológica, precio de sus productos, costos locales, equipo de ventas, presupuesto publicitario.

Instituciones comerciales:

- Sistemas de distribución: Márgenes habituales, tipo de distribución, desarrollo del autoservicio, existencia de marcas privadas.
- Medios y agencias de publicidad: Disponibilidad y costos de los medios, eficacia de las estrategias de tipo empuje.
- Reacciones legales: Normas de los productos, leyes de patentes o marcas, leyes de defensa de la competencia, legislación laboral y regulación de formas de venta.
- Manufactura. El área de producción, también llamada departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es la que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos de energía, materia prima, mano de obra, capital, información para convertirlos en productos finales, siendo bienes o servicios.
- Finanzas. La función específica es ocupar los procesos, instituciones, mercados e instrumentos que rigen la circulación del dinero entre individuos, empresas y el gobierno. Por ello, se encarga de desarrollar diversas actividades relacionadas con créditos, cobranza, custodia de valores, fondos, pagos, programación y control de las finanzas. (Administración de Recursos Humanos).
- Contabilidad. Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas o procedimientos necesarios para garantizar la exactitud así como la seguridad de la captación, además del registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión para la evaluación de las actividades al facilitar la fiscalización de sus operaciones, cuidando que

dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales al vigilar la debida observancia de las leyes, normas o reglamentos aplicables. Establecer y operar las medidas necesarias al garantizar que el sistema de contabilidad del Centro se encuentre diseñado para facilitar la operación de la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público federal.

Nivel Medio.

Son los encargados de supervisar y controlar de manera directa a sus empleados en el área operativa, verificando que los procesos al igual que las normativas se cumplan a cabalidad. Representan el apoyo al nivel operativo y son los que deben resolver en primera instancia los problemas que se presenten.

Nivel Estratégico.

Son los encargados de tomar las decisiones, así como la asignación de responsabilidades a los colaboradores de la empresa, están en la parte alta de la jerarquía organizacional y solo buscan incrementar las utilidades de la misma así como la de los trabajadores.

3.3 Clasificación de la empresa cuyos puestos fueron analizados.

Es una empresa del sector privado dedicada a la publicidad, marketing y mercadotecnia, proporcionando estrategias efectivas e integrales de publicidad y marketing, que sumen valor y generen construcción de marca, a través de grandes impactos emocionales al consumidor; creando así, lealtad hacia las marcas.

Entre otras actividades, se dedica a la colocación de personal que diferentes marcas soliciten, en tiendas departamentales, puntos de venta, tiendas de autoservicio, cadenas comerciales de artículos de oficina y papelería, cadenas tipo club de precios mayoristas, fungiendo como outsourcing.

Particularmente, este estudio se enfocará a la investigación en los puestos de Supervisor en telefonía celular y de Promotor en telefonía celular.

3.4 Perfil de puestos.

El cuadro 3 muestra el perfil de puesto, de la población participante, elaborado para fines de este estudio

Cuadro 3

Perfil del puesto

Análisis de Puesto de Supervisor.
Título del puesto. Supervisor.
Status. Tiempo completo.
Días de trabajo: lunes a domingo con un día de descanso.
Horas por día: 9 horas por semana: 54 Horas.
Se requiere disponibilidad para viajar.
Se da compensación económica en viáticos. (Gasolina y pernoctar)
Propósito del puesto:
Verificar inventarios.
Detectar oportunidades en el equipo.
Realizar por semana el levantamiento de inventario tanto por tienda como por stock, a través de sistema.

Implementar un plan de acción interno.
Negociar con personal adecuado para asignación de espacios dentro de las tiendas.
Revisar actitud proactiva de parte del promotor.
Conocer el funcionamiento interno de la asignación de la marca en tienda.
Buscar el mejoramiento del clima laboral.
Verificar la entrada y salida de todas las tiendas.
Supervisar las 24 tiendas asignadas.
Realizar plan de trabajo de cadena, donde los objetivos por mes, ventas, cuotas, bonos.
Análisis por visita de cada una de las tiendas al realizar una retroalimentación.
Cartas de ingreso de los promotores.
Checar porcentajes de productos faltantes y sugeridos.
Perfil requerido.
Nivel educativo preparatoria – licenciatura.
No vestimenta formal, casual.
Manejo de paquetería office, equipo de cómputo así como de nuevas tecnologías.
Trabajo bajo presión.
Experiencia en ventas mínimo un año
Dominio de marca y productos.
Habilidades técnicas.
Facilidad de palabra.
Solución de conflictos.
Manejo de estrategias administrativas.
Ser proactivo.
Conocimiento de posiciones a nivel operativo.
Toma de decisiones.

Análisis de Puesto Promotor.
Título del puesto. Promotor.
Status: Tiempo completo.
Días de trabajo: lunes a domingo, con un día de descanso.
Horas por día: 9 horas por semana: 54 Horas.
Se requiere disponibilidad para viajar. No
Propósito del puesto.
Verificar inventarios.
Realizar por semana el levantamiento de inventario tanto por tienda como por stock, a través del sistema.
Negociar con el personal adecuado para asignación de espacios dentro de las tiendas.
Conocer el funcionamiento interno de la asignación de la marca en tienda.
Registrar entrada y salida de la tienda.
Supervisión las necesidades de tienda tomando en cuenta la marca.
Análisis de la tienda realizando sugerencias.

Presentar carta de ingreso de promotoria en tienda asignada.
Checar porcentajes de productos faltantes y sugeridos.
Acomodo de bodega de la tienda.
Ayuda piso de venta.
Perfil requerido.
Nivel educativo secundaria - preparatoria.
Portar el uniforme proporcionado o similar (pantalón café, camisa – playera de la marca).
Manejo de paquetería office, equipo de cómputo así como de nuevas tecnologías.
Trabajo bajo presión.
Gusto por las ventas.
Experiencia en ventas (preferentemente 6 meses).
Dominio de marca y productos.
Habilidades técnicas.
Facilidad de palabra.
Ser proactivo.
Fuerza física para realización de tareas asignadas.

CAPÍTULO IV. SÍNDROME DE BURNOUT.

4.1 Concepto Síndrome de Burnout.

En definitiva Maslach en 1982, caracteriza al Burnout como un síndrome tridimensional que específicamente se define como:

“... una respuesta a las tensiones emocionales crónicas derivadas del trato con otros seres humanos, particularmente cuando estos son problemáticos o

tienen problemas. Puede ser considerado como un tipo de estrés laboral que surge de la interacción <proveedor de ayuda - receptor de ayuda>". (A social psychological analysis. 1982, p. 389).

Además de las definiciones dadas por Maslach en 1997, se han propuesto otras que presentan la consideración del Burnout como un proceso. Algunas de las más citadas son las siguientes:

"Un proceso en el cual las actitudes y conductas de los profesionales cambian de forma negativa en respuesta a la tensión laboral" (Cherniss, 1980).

"Una pérdida progresiva del idealismo, de la energía y del deseo de alcanzar objetivos que aparece en profesionales de ayuda como resultado de sus condiciones de trabajo" (Edelwick y Brodsky, 1980).

"Una respuesta a un estrés emocional crónico con tres componentes: a) cansancio emocional y/o físico, b) descenso de la productividad laboral, y c) despersonalización" (Perlman y Hartman, 1982).

"Un estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por una implicación durante un tiempo prolongado en situaciones que son emocionalmente demandantes" (Pines y Aronson, 1988).

"Un síndrome relacionado con el trabajo que surge de la percepción de una significativa discrepancia entre esfuerzo (input) y recompensa (output)". (Farber, 1991).

Maslach establece también que el síndrome se presenta en los profesionales que trabajan directamente con personas. Sin embargo, Pines y Aronson (1988), consideraron que el Síndrome de Burnout no es exclusivo de profesionales que

desarrollan una labor de ayuda y, por tanto, puede estar presente en cualquier tipo de profesional.

Como elementos o dimensiones características de Síndrome de Burnout Maslach (1982) menciona: el cansancio o desgaste emocional, muestra la pérdida progresiva de energía, agotamiento, fatiga que se puede manifestar de forma física o psíquicamente, despersonalización - mostrada en cambio negativo en las actitudes y respuestas hacia los demás, con irritabilidad y pérdida de motivación hacia el trabajo-; y la falta de realización personal - con respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo, que se desglosan más adelante en el cuadro 4.

Cuadro 4

Características de Síndrome de Burnout

Síntomas Psíquicos.	Síntomas Psicosomáticos.	Síntomas Conductuales.	Síntomas Emocionales.
Baja autoestima.	Agotamiento y fatiga.	Pobres hábitos de alimentación.	Deseo de soledad.
Tensión.	Dolores de cabeza.	Dependencia a sustancias tóxicas.	Ira.
Preocupación y temor.	Dolores musculares (en cuello y espalda).	Incapacidad para relajarse.	Irritabilidad.
Depresión.	Problemas de sueño (insomnio y pesadillas).	Conductas auto-destructivas.	Problemas de concentración.
Frustración.			Deseos de
Sentimientos de logro			

personal reducido.	Pérdida de peso.	Descenso del rendimiento laboral.	abandonar el trabajo.
Sentimientos de falta de competencia y autovaloración.	Problemas gastrointestinales.	Absentismo.	Agotamiento emocional.
Tendencia a la autoculpa.	Hipertensión.	Rotación.	Desconfianza.
Sentimientos de vulnerabilidad e omnipotencia.		Reducción del contacto con los usuarios.	Separación emocional.
		Deshumanización.	Apatía.
		Conflictos con la familia y la pareja.	Cinismo.
			Indiferencia.
			Negativismo.
			Sentimiento de disgusto hacia la gente.

Fuente: Maslach, C. 1982. *Burnout, the cost of caring*. New York: Prentice Hall Press.

El modelo de Golembiewski y Munzenrider (1988), está basado en el Maslach Burnout Inventory (MBI), que plantea al Síndrome de Burnout como un proceso virulento que se desarrolla progresivamente a través de varias fases como respuesta al estrés laboral.

El síndrome como tal no es exclusivo de los profesionales que trabajan en servicios humanos, sino que puede darse en vendedores, directivos y otros profesionales. Específicamente afirman que el Síndrome de Burnout puede desplegarse en el sentido de fases progresivas por la presencia de distintos estresores en el lugar donde se labora, por ejemplo, sobrecarga de trabajo, pobreza de rol, falta de autonomía, conflictos con los colaboradores de trabajo o superiores jerárquicos, etc.

Una vez desarrollados los síntomas, las consecuencias son múltiples, aunque se resumen en una pobre salud física, escasa realización en el trabajo y niveles bajos de productividad.

El diario “**El Mundo**”, en la sección de sociedad de 10 de octubre de 2000, refiere que:

“Uno de cada 10 trabajadores de los países industrializados sufre depresión, ansiedad, estrés o cansancio crónico, lo que ha ocasionado graves consecuencias económicas y sociales en el trabajo, según un nuevo informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)... En Finlandia, más del 50 por 100 de los trabajadores sufre algún tipo de síntoma relacionado con el estrés tales como ansiedad, sentimientos depresivos, y trastornos del sueño. Se calcula que el 7 por 100 de los trabajadores finlandeses padece un cansancio severo que puede reducir drásticamente la actividad laboral... El estudio afirma que en los países de la unión europea los costos del estrés en el trabajador son entre un 3 y 4 por 100 del PIB se gasta en problemas de salud mental”.

Por su parte, el diario “**El País**”, en la edición de El País Semanal del 15 de abril de 2001, dedica la portada de este suplemento, y un amplio reportaje, al estrés laboral y al Burnout bajo el titular “La vergüenza del estrés”, según el diario:

“Cada día son más los españoles que sufren estrés, ansiedad, insomnio, lumbalgias... la competitividad, la presión laboral, las prisas y los rápidos cambios tienen la culpa. Todos hablan del mal, pero lo ocultan.”

En el cuerpo del reportaje puede leerse:

“... la actual sociedad velozmente cambiante, y especialmente el mundo laboral, con sus exigencias de competitividad y resultados, se han convertido en una auténtica fábrica de estrés. Tanto que un mal como el Burnout, el síndrome del quemado, han pasado al primer plano de los médicos, sociólogos y médicos de la comunicación. Hay profesiones enteras como la enseñanza que se sienten amenazados por este estrés permanente, que puede desembocar en una profunda depresión. Las bajas son elevadas”

Los clientes de las organizaciones de servicios demandan cada vez un servicio más sofisticado, lo que exige a los trabajadores un mayor trabajo emocional con un gran requerimiento de habilidades sociales y de inteligencia social (García, Martínez –Tur y Peiró, 1997). En este contexto adquiere relevancia el concepto de trabajo emocional, que se puede definir como el acto de expresar emociones socialmente deseadas durante las transacciones en los servicios. Se espera que los empleados sean capaces de experimentar y expresar emociones durante las interacciones con los clientes en la prestación del servicio, bien a través de una actuación superficial o bien con una actuación profunda.

En algunas ocasiones se requerirá la expresión de las mismas emociones que los clientes para una mayor solidarización con ellos, mientras que en otras exigirá emociones compensatorias, por ejemplo tranquilizar a un cliente.

El modelo que realizaron en conjunto Maslach y Leiter en 1999, es de los más aceptados en el campo de estudio del Síndrome de Burnout, en el cual trata de reflejar cual es la naturaleza, las condiciones y las consecuencias.

4.2 Antecedentes.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que en 2020, los trastornos depresivos serán la segunda causa mayor de morbilidad, siendo el Síndrome de Burnout un factor determinante dentro de esta categoría, detrás de la enfermedad isquémica del corazón.

El desgaste físico y/o mental aumenta la frecuencia de licencias por enfermedad pudiendo llegar a la jubilación anticipada, aumento de los costos con tratamientos médicos, mayor incidencia de enfermedades coronarias y endocrinas.

El Burnout surge cuando el individuo tiene que enfrentar situaciones que exigen adaptación y pueden ser interpretados como un desafío o amenaza, por ejemplo, cambio de trabajo, ser promovido, contraer matrimonio, divorciarse, nacimiento o muerte (Maslach 2008). La interpretación y la emoción causada por estos acontecimientos inician una serie de eventos a nivel bioquímico, (Leiter 2004), las cuales se reflejan a través de descargas hormonales, intermediadas por el sistema nervioso autónomo, vía sistema límbico y por el sistema nervioso central, vía hipotálamo, a fin de preparar el organismo para enfrentar o restablecer la homeostasis.

Este mecanismo adaptativo será fisiológico al no depender del estímulo que lo desencadenó, sin embargo su intensidad y continuidad estarán íntimamente relacionadas a la interpretación del individuo sobre las pérdidas o ganancias que vienen de los cambios, de sus características personales, de los recursos de afrontamiento que dispone en el momento, de su estado de salud, del ambiente en que se encuentra, entre otros factores. Una persona puede interpretar la situación como algo que excede la capacidad adaptativa; un trabajador puede interpretar un trabajo extra como una amenaza (a su entretenimiento, a la convivencia con la familia, entre otros), y en cambio otro puede interpretarlo como un desafío.

Frente a situaciones consideradas estresantes, el individuo utilizará mecanismos psicológicos para reducir el impacto de los estresores y así, retornar al equilibrio. Tales mecanismos o estrategias son, en realidad, acciones cognitivas elaboradas por él mismo individuo a través de la evaluación, del ambiente, de experiencias anteriores bien sucedidas y de la madurez de su aparato psíquico, son denominados estrategias de resiliencia, estrategias de afrontamiento.

Las estrategias que están centradas en las emociones son esfuerzos cognitivos que buscan una fuga, la reducción, el distanciamiento, la atención selectiva, las comparaciones positivas y esfuerzos en ver algo positivo en la situación negativa. En esta estrategia de afrontamiento, el individuo busca

minimizar el estresor en un esfuerzo al reevaluar la situación, por la búsqueda de actividades que promuevan alejarse del contexto, como la meditación, beber, practicar deporte o incluso buscar otra empresa para trabajar.

Es por ello que se enfocan en el problema para buscar soluciones, medir la relación de costo beneficio en las alternativas, definir las y actuar. Tal estrategia implica un proceso objetivo y analítico, enfocándose primeramente en el ambiente y posteriormente en sí mismo. Estas estrategias son consideradas más adaptativas, pues son capaces de modificar las presiones del ambiente, reduciendo o eliminando la fuente de estrés.

El Síndrome de Burnout tiene su origen en las relaciones interpersonales de carácter profesional que se establecen con el entorno laboral, cuando estas relaciones conllevan una exigencia desmedida las fuentes de estrés laboral originan un patrón de respuesta (Maslach 1994). El entorno laboral y las condiciones de trabajo son los únicos factores que intervienen en la etiología del síndrome, sin embargo, las fuentes de estrés laboral pueden afectar de manera diferente al desarrollo de los síntomas y al progreso del síndrome en función de algunas variables de personalidad, por ejemplo autoeficacia, locus de control, estilos de afrontamiento, personalidad resiliente, neurosis, variables de tipo sociodemográficas individuales, por ejemplo edad, sexo, nivel educativo; debido a esto se pueden originar diferentes perfiles en la evolución del síndrome.

A lo largo del siglo pasado se realizaron descripciones del fenómeno, tanto en la literatura científica (Schwartz y Will, 1953), como en la literatura popular de carácter no científico, que incluso lo denominó con el término científico que tiene en la actualidad (Graham, 1961); sin embargo, el fenómeno no captó la atención de los expertos, y fue necesario una serie de cambios sociales, culturales u organizacionales en el mundo del trabajo para que el fenómeno fuera reconocido como una problemática que tiene que ser atendida.

Este término fue empleado por primera vez por el autor Graham Greene - quien fue un escritor, guionista y crítico británico - en el año de 1961, en una de sus novelas llamada “*A Burn Out Case*”, en el cual se relata la vida de un hombre que es arquitecto, que decide abandonar su profesión y retirarse a la selva africana, debido al agotamiento que este presenta en el trabajo diario de su profesión.

“ ... Query decía que siempre cumplía eficazmente los ritos del amor, inclusive hacia dios, en los días en que creía; pero después descubrió que el amor no valía nada comparado con su trabajo, de modo que lo dejó de lado. Y después, cuando ya ni siquiera pudo pretender que lo que sentía era amor, le faltaron razones para trabajar. Fue como la crisis de una enfermedad, cuando el paciente ya no tiene interés en vivir. Es entonces cuando la gente suele suicidarse” (A Burn Out Case. Elaleph. P. 251)

Seguido del autor H. B. Bradley en el año de 1969, como metáfora de un fenómeno psicosocial, presente en oficiales de la policía de libertad condicional, utilizando el término “*Staff Burnout*”. A partir de los años 70’s se empieza a utilizar esta terminología para referirse al estrés laboral, principalmente observada en profesionistas dedicados en el área de la salud y ayuda como son los médicos, trabajadores sociales, psicólogos, enfermeras, abogados, pediatras, pedagogos, etc. y se ha presentado una semejanza o generalización en todos, lo que es la presencia de un agotamiento o pérdida de energía, que les afecta en el trabajo en todas las áreas, y a esto se le ha denominado “*Síndrome de Burnout*”.

El psiquiatra estadounidense Herbert Freudenberger en 1974, fue el que adoptó por primera vez, el término Burnout, para describir el estado físico y psicológico que experimentaban algunos voluntarios que trabajan con drogadictos.

El autor, aludiendo a su propia experiencia, apunta:

“...este trabajo exige que la mayor parte de la actividad que desarrollamos allí ocurra después de la jornada laboral ordinaria... y que pongas mucho de ti mismo en la tarea. Te exiges a ti mismo, y las personas a las que atiendes te lo exigen a ti. Poco a poco generas en quienes te rodean y en ti el sentimiento de que te necesitan. Sientes que surge un compromiso total. La atmósfera que te rodea te conduce a ello, hasta que finalmente te encuentras, como me sucedió a mí, exhausto, si alguien desea trabajar en una clínica gratuita, no puede dejar que sus recursos personales y sus emociones se sobrecarguen tanto que se vengán abajo” (Staff Burn-Out Journal of Social Issues, 1974, p. 159 - 165).

4.3 Características del Síndrome de Burnout.

Según Feudenberger el Burnout es un estado de agotamiento de energía experimentado por los profesionales de la salud cuando se sienten superados por los problemas que presentan los “usuarios”. La vulnerabilidad se incrementa en aquellos empleados que son más comprometidos en su trabajo, relegando a un segundo plano sus propios intereses y necesidades. En la misma línea cronológica, en 1973 Feudenberger denomina a esta perspectiva clínica poniendo la imagen del profesional como *“... héroe trágico, víctima de su propio idealismo, que paga un elevado precio por su alto remordimiento”*.

Posteriormente, Feudenberger y Richardson (1980), en un intento de acortar el concepto de Burnout, lo definen del siguiente modo: *“Un estado de fatiga o frustración ocasionado por la dedicación a una causa, estilo de vida o relación que no produce la recompensa adecuada”*.

A partir del trabajo de Feudenberger, se inicia la primera fase de investigación del Burnout. Esta fase está orientada a las primeras investigaciones clínicas del fenómeno y la constatación de su relativa frecuencia.

Maslach (1973) propone una primera definición del Síndrome de Burnout como: *“Trabajar con personas, particularmente en una relación de cuidador – proveedor de ayuda, es el aspecto crítico del síndrome”*. A pesar de los importantes conocimientos alcanzados durante esta primera fase, sobre un fenómeno hasta ese momento poco conocido, en la etapa pionera no se desarrollan teorías sobre el Burnout, ni marcos conceptuales para integrar las evidencias procedentes de la clínica.

En la década de los ochentas se producía una importante revitalización del campo, los esfuerzos de los teóricos e investigadores se orientaron a identificar los principales factores de riesgo, generar modelos explicativos, desarrollar medidas estandarizadas, sistematizar el estudio de sus consecuencias y proponer estrategias preventivas y de tratamiento del Burnout.

Cristine Maslach (1970) incursionó en esta nueva etapa conocida como fase empírica o primera, se convierte en referente obligado en este campo de estudio al formular una definición dimensional de síndrome de Burnout. En un primer momento, y a partir de una investigación en la que se entrevistó a 200 trabajadores de distintos ámbitos profesionales de la salud, asistentes sociales, abogados, etc... Definiendo el Burnout como: *“... un estrés crónico producido por el contacto con los clientes que lleva a la extenuación y al distanciamiento emocional con los clientes en el trabajo”*. (Maslach, C. 1975.).

Este primer estudio de Maslach, dio paso a muchos otros en los que se analizó el Burnout en distintos colectivos profesionales, configurándose, de este modo un fructífero programa de investigación, que posibilitó el establecimiento de las primeras definiciones operativas del Burnout. En especial con la colaboración con Jackson sentó las bases de una de las definiciones más aceptadas sobre el Burnout que se articula en los siguientes términos:

“...un síndrome de cansancio emocional, despersonalización y reducido logro personal que puede ocurrir en individuos que de alguna manera trabajan con personas” (Maslach, Jackson, 1982.).

La segunda fase del Síndrome de Burnout por llamarlo de esa manera, es la despersonalización definida como: *“... el desarrollo de sentimientos, actitudes y respuestas negativas, distantes, cínicas y frías hacia otras personas, especialmente hacia los destinatarios del propio trabajo, los trabajadores se muestran insensibles con sus “clientes”, en ocasiones, les culpabilizan de sus problemas.”.* (Burnout como síndrome tridimensional, 1982, p. 4).

La tercera fase del Síndrome de Burnout, es el reducido logro personal, se refiere a la tendencia a evaluarse a uno mismo negativamente; evaluación que repercute en un nivel de eficacia percibida en la realización del trabajo e incluso en relaciones que se establecen con los otros. El profesional muestra sentimientos de fracaso e incompetencia a nivel laboral, insatisfacción con los resultados obtenidos en el trabajo diario, y un deterioro en la autoestima. (Burnout como síndrome tridimensional, 1982, p. 6).

4.4 Efectos del Síndrome de Burnout.

Los síntomas que presenta un individuo con el síndrome de Burnout y que se generalizan de acuerdo a lo que refieren los autores son síntomas mentales o conductuales como son el cansancio mental, depresión, falta de energía en las actividades laborales, actitudes negativas, en algunos casos somatizaciones, y el agotamiento emocional como principal rasgo.

Kamis en 1982, explica los síntomas de una manera más amplia y descriptiva:

- Síntomas cognitivos.

- Considerar que no valoran tu trabajo.
- Sentirse que no es capaz de realizar la tareas
- Pensar que no puedes hacer nada bien.
- Falta de control.
- Verlo todo mal.
- Sensación de no mejora.
- Inseguridad.
- Pensar que el trabajo no vale la pena.
- Pérdida de la autoestima.

Síntomas actitudinales.

- Falta de ganas de seguir trabajando.
- Apatía.
- Irresponsabilidad.
- Hastío.
- Intolerancia.
- Impaciencia.
- Quejarse de todo.
- Criticar todo en una forma negativa.
- Romper con el entorno laboral.
- No tolerar el trato con personas que van a recibir el servicio brindado.
- Indiferencia.
- Culpar a otros.

Síntomas somatoformos.

- Cansancio mental.
- Dolor de cuerpo.

- Dolor de piernas.
- Falta de movilidad.

Otros factores en la aparición del Síndrome de Burnout son:

La formación del individuo, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. Es por ello que se toma en cuenta a las empresas que generan altos ingresos así como a las que se generan pocos ingresos, debido a que el ser humano es considerado como centro del trabajo.

- Clima laboral.

Es el medio ambiente humano o físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan así como la actividad de cada uno.

- Condiciones físicas.

Estas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas (posición física en un espacio determinado), los utensilios, etcétera. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad (estudio Hawthorne, realizados en la Western Electric Company Works, en Cicero, Illinois en 1924).

- Relaciones interpersonales.

En esta parte se evalúa las relaciones entre los compañeros de trabajo y se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia.

- Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. El reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu competitivo entre los colaboradores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores.

- Remuneraciones.

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro o fomenta el esfuerzo.

- Igualdad.

Es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación, ya sea por género, color de piel, etnia o creencias que se tengan, además del compadrazgo y la falta de criterio ya que ponen en peligro el ambiente de trabajo al sembrar la desconfianza así como deslealtad hacia el grupo de trabajo.

- Falta de retroalimentación.

La retroalimentación o feedback, significa 'ida y vuelta' es, desde el punto de vista social además del psicológico, como el proceso de compartir observaciones, preocupaciones o sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual y colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización a través de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo o viceversa.

- Cambios tecnológicos.

A través de la historia el hombre ha utilizado diferentes formas de comunicarse, desde la comunicación con señas, hasta la comunicación a distancia por medio de dispositivos tecnológicos avanzados. Los avances han permitido que el hombre se desempeñe de una manera más eficiente, y es esta eficiencia lo que en gran medida, ha motivado a empresas nuevas que día a día exigen mayores retos a quienes lo desarrollan. Aunque hay muchos colaboradores que oponen mucha resistencia psicológica para aceptar los cambios, y se quedan estancados en lo que conocieron y dominaron en algún tiempo al no actualizarse con el nuevo método de trabajo que se requiere.

4.5 Tipos de Burnout.

El Síndrome de Burnout no se encuentra reconocido en el DSM-V, aunque sí es mencionado brevemente en la clasificación internacional de enfermedades en la sección: Problemas académicos y laborales, en la sección; otros problemas relacionados con el empleo (Z56.9).

Cabe señalar que algunos países europeos a los pacientes que presentan el Síndrome de Burnout se les diagnostica con el síndrome de neurastenia CIE-10, código F 48.0 siempre que sus síntomas están asociados al trabajo.

Gillespie (1980) diferenció dos tipos de Burnout que surgen precisamente por la ambigüedad en la conceptualización del Síndrome:

- Burnout Activo: Se caracteriza por el mantenimiento de una conducta asertiva y se relaciona con los factores organizacionales o elementos externos a la profesión.
- Burnout Pasivo: Predominan los sentimientos de retirada o apatía, este tiende más a ver con las características y factores psicosociales.

Posteriormente otros autores, como Maslach y Jackson (1982), entienden que está configurado como un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización, reducida realización personal, entusiasmo además de un sentimiento de escasez de recursos. A estos sentimientos pueden sumarse los de frustración y tensión en los trabajadores que se dan cuenta que ya no tienen la energía suficiente o no quieren gastar más. La despersonalización o deshumanización se caracteriza por tratar a los clientes, compañeros y la organización como objetos. Los trabajadores pueden demostrar insensibilidad emocional, un estado psíquico en que prevalece el cinismo o la disimulación afectiva, la crítica exacerbada de todo su ambiente y de todos los demás.

La disminución de la realización personal en el trabajo que se caracteriza como una tendencia del trabajador a autoevaluarse de forma negativa. Las personas se sienten infelices consigo mismas, insatisfechas con su desarrollo profesional, experimentan una declinación en el sentimiento de competencia y de éxito en su trabajo y en su capacidad de interactuar con las personas.

De acuerdo a Edelwich y Brodsky (1980) existen cuatro fases por las cuales se puede hacer una impresión diagnóstica acerca de un individuo que presenta Burnout.

- Etapa de idealismo y entusiasmo. El individuo posee un alto nivel de energía para el trabajo, expectativas poco realistas sobre él y aún no sabe lo que podrá alcanzar con éste. La persona se involucra demasiado al haber una sobrecarga de trabajo voluntario, al comenzar su carrera se presentan bastantes motivaciones intrínsecas. Hay una hiper valorización de su capacidad profesional que le lleva a no reconocer los límites internos y externos, algo que puede repercutir en sus tareas profesionales. El incumplimiento de expectativas le provoca, en esta etapa, un sentimiento de desilusión que hace que el trabajador pase a la siguiente etapa.
- Etapa de estancamiento. Supone una disminución de las actividades desarrolladas cuando el individuo constata la irrealidad de sus expectativas, ocurriendo la pérdida del idealismo y del entusiasmo. El individuo empieza a reconocer que su vida necesita algunos cambios, que incluyen necesariamente el ámbito profesional.
- Etapa de apatía. Es la fase central del síndrome Burnout, la frustración de las expectativas lleva al individuo a la paralización de actividades, desarrollando apatía y falta de interés. En esta etapa empieza a surgir los problemas emocionales, conductuales o físicos. Una de las respuestas comunes en esta fase es la tentativa de retirada de la situación frustrante. Se evita el contacto con los compañeros, hay faltas al trabajo y en muchas ocasiones se da el abandono de éste y en los casos más extremos de profesión. Estos comportamientos empiezan a volverse constantes abriendo el camino para la última etapa de Burnout, la del distanciamiento

- Etapa de distanciamiento. La persona está crónicamente frustrada en su trabajo, ocasionando sentimientos de vacío total que pueden manifestarse en la forma de distanciamiento emocional y de desvalorización profesional. Hay una inversión del tiempo dedicado al trabajo con relación a la primera etapa.

En el lugar del entusiasmo e idealismo profesional la persona pasa a evitar desafíos y clientes de forma bastante frecuente, para tratar de no arriesgar la seguridad del puesto de trabajo, pues cree que a pesar de ser inadecuado, posee compensaciones (el sueldo, por ejemplo) que justifican la pérdida de satisfacción.

4.6 Evolución histórica del Síndrome de Burnout en el contexto organizacional.

Este síndrome ha evolucionado de manera gradual, se podría decir que el fenómeno siempre ha estado ahí, puede que siempre hayan existido personas afectadas por el Burnout, y no sería de extrañar que esto sea así desde que el trabajo se consolidó como un fenómeno colectivo y social, desde esta óptica se hará una revisión histórica por décadas además de tomar en cuenta la forma en que se ha ido desarrollando el término desde su origen hasta nuestros días. Para facilitar, es importante hablar de las definiciones más significativas.

En la década de los 70's, se puede ver el trabajo realizado por:

- Freudenberger (1974) quien define al burnout como sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador.
- Maslach (1976) lo describe como el proceso gradual de pérdida de responsabilidad personal, y desinterés cínico entre compañeros de trabajo.

- Pines y Kafry (1978) hablan de una experiencia general de agotamiento físico, emocional y actitudinal.
- Spaniol y Caputo (1979) definieron el burnout como el síndrome derivado de la falta de capacidad para afrontar las demandas laborales o personales.

En la década de los 80's, mencionan:

- Edelwich y Brodsky (1980) plantean una pérdida progresiva del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones del trabajo. Estos autores proponen cuatro fases por las que pasa todo individuo que padece Burnout:
 - Entusiasmo, caracterizado por elevadas aspiraciones, energía desbordante y carencia de la noción de peligro;
 - Estancamiento, que surge tras no cumplirse las expectativas originales, empezando a aparecer la frustración;
 - Frustración, en la que comienzan a surgir problemas emocionales, físicos y conductuales, con lo que esta fase sería el núcleo central del síndrome;
 - Apatía, que sufre el individuo y que constituye el mecanismo de defensa ante la frustración.
- Freudenberger (1980) describe un estado de fatiga o frustración dado por la devoción a una causa, modo de vida o relación que no produce una recompensa deseada.
- Cherniss (1980) desde otra perspectiva, lo muestra como un proceso transaccional de estrés y tensión en el trabajo, en el que destacan tres momentos:

- Desequilibrio entre demandas en el trabajo y recursos individuales (estrés).
 - Respuesta emocional a corto plazo, ante el anterior desequilibrio, caracterizada por ansiedad, tensión, fatiga y agotamiento.
 - Nos muestra cambios en actitudes o conductas (enfrentamiento defensivo).
- Pines, Aaronson y Kafry (1981) lo asemejan a un estado de agotamiento físico, emocional así como mental, debido a que la persona está implicada por largos periodos de tiempo en situaciones que le afectan emocionalmente.
- Maslach y Jackson (1981) más tarde lo definieron como respuesta al estrés laboral crónico que conlleva la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado, el desarrollo de actividades y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja (actividades de despersonalización), además, de la aparición de procesos de devaluación del propio rol profesional. Entendiéndose que el Burnout se configura como un síndrome tridimensional caracterizado por:
 - Agotamiento emocional.
 - Despersonalización.
 - Reducida realización personal.
- Brill (1984) conceptúa un estado disfuncional y disfórico relacionado con el trabajo, en una persona que no padece otra alteración psicopatológica mayor, en un puesto de trabajo en el que antes ha funcionado bien, tanto a nivel de rendimientos objetivos como de satisfacción personal, y que luego ya no puede conseguirlo de nuevo, si no es por una intervención externa de ayuda, o por un reajuste laboral: y que está en relación con las expectativas previas.

- CroninStubbs y Rooks (1985) proponen una respuesta inadecuada, emocional así como conductual a los estresores ocupacionales.
- Smith, Watstein y Wuehler (1986) concluyen que el Burnout describe un frágil patrón de síntomas, conductas y actitudes que es único para cada persona, haciendo muy difícil que se pueda aceptar una definición global del síndrome.
- Shirom (1989) lo define como consecuencia de la disfunción de los esfuerzos de afrontamiento, de manera que al descender los recursos personales aumenta el síndrome, por lo que la variable de afrontamiento sería determinante en la comprensión del Burnout.

En la década de los 90's, se incursionan nuevos conceptos como son:

- Hiscott y Connop (1989 y 1990) sencillamente entienden el Burnout como un indicador de problemas de estrés relacionados con el trabajo.
- Moreno, Oliver y Aragoneses (1991) hablan de un tipo de estrés laboral que se da principalmente en aquellas profesiones que suponen una relación interpersonal intensa con los beneficios del propio trabajo.
- Leiter (1992) lo asemeja a una crisis de autoeficacia. Distanciando así el burnout del estrés laboral.
- Burke y Richardsen (1993) proponen un proceso que ocurre a nivel individual como una experiencia psicológica envuelta de sensaciones, actitudes, motivos y expectativas, es una experiencia negativa que da lugar a problemas de disconfort.

- Leal Rubio (1993) resalta una sintomatología depresiva cuando el individuo siente que fracasó en sus intervenciones, de ahí que disminuya su autoestima al considerar que la vivencia y su esfuerzo no son útiles.
- Garcés de Los Fayos (1994) señala que el Burnout puede ser similar al estrés laboral o consecuencia de éste.
- Schaufeli y Buunk (1996) interpretan el Burnout en términos de comportamiento negativo en la organización, que afectaría no solamente al individuo, sino también a ésta.
- Gil-Monte y Peiró (1997) defienden una respuesta al estrés laboral crónico y una experiencia subjetiva interna que agrupa sentimientos, cogniciones o actitudes, y que tiene un cariz negativo para el sujeto al implicar alteraciones, problemas y disfunciones psicofisiológicas con consecuencias nocivas para la persona o para la institución.
- Mingote Adán (1998) realiza una síntesis de los factores comunes a la mayoría de las definiciones de Burnout:
 - a) Predominan los síntomas disfóricos, y sobre todo, el agotamiento emocional.
 - b) Destacan las alteraciones de conducta referentes al modelo asistencial o despersonalización de la relación con el cliente.
 - c) Suelen dar síntomas físicos de estrés psico-fisiológico, como cansancio hasta el agotamiento, malestar general, junto con técnicas paliativas reductoras de la ansiedad residual, como son las conductas adictivas, que a su vez, median en deterioro de la calidad de vida.

- d) Se trata de un síndrome clínico-laboral que se produce por una inadecuada adaptación al trabajo, aunque se dé en individuos considerados presuntamente “normales”.
- e) Comienza a manifestarse por un menor rendimiento laboral, y por vivencias de baja realización personal, de insuficiencia e ineficacia laboral, desmotivación y retirada organizacional.

Del 2000 hasta el día de hoy:

- Gil-Monte y Peiró (2000) desde la perspectiva psicosocial, consideran el síndrome de Burnout como un proceso en el que intervienen componentes cognitivo-aptitudinales (baja realización personal en el trabajo), actitudinales (despersonalización) y emocionales (agotamiento emocional).
- Peris (2002) enfatiza un trastorno caracterizado por la sobrecarga, y/o desestructura de tareas cognitivas por encima del límite de la capacidad humana. Cuando el estrés laboral sobrepasa las capacidades del individuo a la hora de afrontarlas, puede llegar un periodo de agotamiento extremo que impida realizar las tareas asignadas de un modo correcto. Además de un bajo rendimiento ocurre un agotamiento emocional, aumentando el sentimiento de despersonalización o cinismo, bajando el sentimiento de eficacia profesional.
- Aranda (2006) la palabra Burnout es un término anglosajón que significa estar quemado, desgastado, exhausto, donde se pierde la ilusión por el trabajo.
- Molina Linde y Avalos Martínez (2007) definen el Síndrome de Burnout como la paradoja de la atención en salud: el profesional de salud se enferma en la misma medida que éste sana a los pacientes.

- Maslach y Leiter (2008) relacionan el Burnout especialmente con las características del trabajo en mandos, incluyendo alto volumen de trabajo, conflicto y ambigüedad de rol, baja previsibilidad, falta de participación, apoyo social, finalmente, experiencia de injusticia.

Como elementos diferenciadores de las distintas definiciones, se encuentran por una parte autores que destacan la relación del Síndrome de Burnout con el estrés laboral, otros comentan la importancia de los estados disfuncionales asociados al síndrome, los que lo relacionan con una sobrecarga cognitiva para el individuo y quienes lo relacionan con el plano personalizado como crisis de auto-eficacia.

Con todo esto, puede señalarse la inadecuada adaptación al ámbito laboral, por cualquiera de los aspectos comentados anteriormente, como factor inherente al desarrollo del Síndrome de Burnout. De ahí la importancia que adquiere la descripción de los diferentes estresores laborales, de la presencia de unos u otros factores que presentará de forma individual

Del recorrido histórico anterior se puede extraer como conclusión, que la consecuencia de los eventos estresantes que disponen al individuo a que aparezca el Síndrome son los diversos condicionantes del trabajo al mantener una interacción constante.

Es necesaria la presencia de unas “interacciones humanas” trabajador-cliente, intensas y/o duraderas para que el síndrome aparezca. En tal sentido, se conceptualiza el Burnout como: *“...un proceso continuo que va surgiendo de una manera paulatina, que se va “instaurando” en el individuo hasta provocar en éste los sentimientos propios del síndrome”*. (Arthur, 1990; Ayuso y López, 1993).

CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA.

Objetivo

Identificar la presencia de los factores del Síndrome de Burnout presentes en puestos diferentes a los implicados en el área de salud y educación, particularmente en puestos de supervisión y promoción de una empresa de telefonía celular del sector privado. Asimismo, se pretende identificar si su presencia se manifiesta diferencialmente entre estos puestos y entre los diferentes géneros. Para comprobar si existe una diferencia estadística significativa en los factores de la Escala de Desgaste Ocupacional (EDO).

Las hipótesis planteadas en este trabajo corresponden a lo siguiente:

Hipótesis nula:

No existen diferencias estadísticas significativas entre el desgaste ocupacional que se presenta en las personas que desempeñan el puesto de supervisor con respecto a las que desempeñan el puesto de promotor.

Hipótesis de investigación.

Existen diferencias significativas entre el desgaste ocupacional que se presenta en las personas que desempeñan el puesto de supervisor con respecto a las que desempeñan el puesto de promotor.

Hipótesis nula:

No existen diferencias estadísticas significativas entre el desgaste ocupacional presentado entre personas del género masculino con respecto a las del género femenino.

Hipótesis de investigación.

Existen diferencias estadísticas significativas entre el desgaste ocupacional presentado entre personas del género masculino con respecto a las del género femenino.

Identificación de variables.

Dependiente: Síndrome de Burnout.

Independiente: Género, Puesto

Población.

La población de estudio estuvo conformada por 45 empleados que laboran en la Ciudad de México, así como área metropolitana, de un outsourcing, en una empresa dedicada a la venta de telefonía celular, seleccionándose de manera aleatoria entre hombres y mujeres, en el puesto de supervisores y promotores. Los empleados laboran en diferentes tiendas de autoservicio, departamentales y puntos de venta ubicados en centros comerciales.

Escenario de aplicación.

Espacio para 300 personas con dimensiones de cincuenta metros por veinte por cuatro metros de alto, en la entrada se encuentra un proyector para 100 pulgadas, aire acondicionado, con ocho ventanas de vidrio biselado, alfombra gruesa color gris con negro, un escritorio con ocho filas de cuatro asientos, luz blanca, equipo de audio con dos micrófonos por HDMI, una bocina central y diez bocinas repartidas entre el salón, techo de falso plafón, paredes grises, una puerta de entrada y salida, dos extintores,

Procedimiento.

- El primer paso fue conseguir la autorización de la empresa para aplicar el instrumento Escala de Desgaste Ocupacional (EDO).

- El segundo paso fue estar en la sala de juntas del corporativo de la empresa para aplicar de manera grupal el instrumento en varias sesiones, debido a que la empresa ponía horarios específicos a fin de no afectar la labor o el horario de los colaboradores, por ello se tomaban 40 minutos antes de la hora de comida. Siguiendo las instrucciones del manual de aplicación.
- El tercer paso fue que una vez aplicado el instrumento (EDO), se realizó la calificación de cada hoja de respuesta de la prueba aplicada, donde se obtuvo el puntaje total de cada evaluado para llevar el registro de cada resultado obtenido.
- El cuarto paso fue recopilar el puntaje obtenido de masculino, femenino, promotor, supervisor.
- En el quinto paso se agruparon por género y puesto a fin de comparar por grupos.
- En el sexto paso con base en las medidas obtenidas de los puntajes, se realizó el análisis estadístico de los resultados con la prueba estadística T de Student, por ser su principal función la comparación entre muestras en una población y así poder comprobar las hipótesis del planteamiento.

CAPÍTULO V. INSTRUMENTO.

Escala de Desgaste Ocupacional.

La escala de desgaste ocupacional surgió de una investigación exploratoria que llevó a cabo el Dr. Uribe Prado Jesús Felipe en el 2008, en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, dicho investigador desarrollo un instrumento basado en tres factores; cansancio emocional, despersonalización, falta de realización personal, obtenido mediante un análisis factorial exploratorio, con altos valores de confiabilidad (91%) a través de un cuestionario de 50 reactivos para medir el desgaste ocupacional.

Dicho instrumento mostró validez en esta primera fase con algunas variables demográficas (p. ej. Edad, Sexo, Número de hijos, Tipo de puesto, Tipo de trabajo, Tabaquismo, Horas libres y de trabajo), de igual manera mostró relaciones significativas con variables psicosomáticas (Trastornos de sueño, Dolor, Neuróticos, Gástricos, Depresión, Ansiedad, y Psicosexuales).

El instrumento se constituye de 130 reactivos, consta de 47 reactivos para medir los tres factores de desgaste ocupacional [Agotamiento emocional (F1), Despersonalización (F2) e Insatisfacción al Logro (F3); 40 reactivos miden Trastornos Psicosomáticos (F4) tales como Trastornos de Sueño, Dolor, Sexuales, Psiconeuróticos, Gastrointestinales, Depresión y Ansiedad; 3 reactivos miden el Apoyo Social (F5) y 40 reactivos corresponden a Datos Sociodemográficos (F6). Esta versión del instrumento cuenta con un 91.32% de consistencia interna para factores 1, 2, 3 y 5; fue producto de un primer análisis factorial exploratorio considerando saturaciones mayores a .30 y validado con una muestra de 510 sujetos trabajadores.

La interpretación del modelo tridimensional en el cual divide el instrumento es de la siguiente manera:

- Agotamiento emocional. Pérdida progresiva de la energía, cansancio, desgaste y fatiga. Situación en la que los trabajadores sienten que ya no

pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo. Es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios; una experiencia de estar emocionalmente agotado debido al contacto cotidiano con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo. (Uribe – Prado 2010).

- **Despersonalización.** Se manifiesta irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas (clientes, pacientes, alumnos, etc.). Puede considerarse como el desarrollo de sentimientos negativos y de actitudes, sentimientos de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo; estas personas son vistas por los profesionales de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva a que les culpen de sus problemas. (Uribe – Prado 2010).
- **Insatisfacción de logro.** Son respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo. Es tendencia de los trabajadores a evaluarse de manera negativa, la cual afecta la habilidad en la realización del trabajo y la relación con las personas a las que atienden. (Uribe – Prado 2010).

CAPÍTULO VI. RESULTADOS.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en las escalas .básicas del EDO

Tabla 1. Puntajes Promedio de la Escala de Burnout.			
Sujeto.	Agotamiento.	Despersonalización.	Insatisfacción al Logro.
Sujeto 1.	15	17	26
Sujeto 2.	19	22	29
Sujeto 3.	17	20	18
Sujeto 4.	23	23	34
Sujeto 5.	15	18	28
Sujeto 6.	17	18	28
Sujeto 7.	20	18	27
Sujeto 8.	16	18	20
Sujeto 9.	15	17	26
Sujeto 10.	19	22	29
Sujeto 11	15	18	28
Sujeto 12	17	18	28
Sujeto 13	20	18	27
Sujeto 14	16	20	20
Sujeto 15	17	18	18
Sujeto 16	23	23	34
Sujeto 17	15	18	28
Sujeto 18	17	18	28
Sujeto 19	15	18	28
Sujeto 20	17	18	28
Sujeto 21	20	18	27
Sujeto 22	16	18	20
Sujeto 23	15	17	26
Sujeto 24	19	22	29
Sujeto 25	15	18	28
Sujeto 26	17	18	28
Sujeto 27	20	18	27
Sujeto 28	16	18	20
Sujeto 29	17	20	18
Sujeto 30	23	23	34
Sujeto 31	15	18	28
Sujeto 32	15	18	28
Sujeto 33	17	18	28
Sujeto 34	20	18	27
Sujeto 35	16	18	20
Sujeto 36	16	18	27
Sujeto 37	15	18	20
Sujeto 38	19	20	18
Sujeto 39	15	23	34
Sujeto 40	17	18	28

Sujeto 41	20	18	28
Sujeto 42	16	18	28
Sujeto 43	15	18	28
Sujeto 44	16	17	27
Sujeto 45	23	22	27

Los resultados obtenidos en las diferentes subescalas para la medición del Síndrome de Burnout son los siguientes.

Puntajes de las subescalas de Burnout.							
Sujeto	Sueño.	Psicosexuales.	Gastrointestinales.	Psiconeuróticos.	Dolor.	Ansiedad.	Depresión.
Sujeto 1.	46	32	26	28	24	5	6
Sujeto 2.	58	32	28	28	24	5	4
Sujeto 3.	50	32	28	26	23	5	6
Sujeto 4.	46	33	27	27	20	3	6
Sujeto 5.	43	28	22	22	17	5	5
Sujeto 6.	43	26	24	25	21	4	5
Sujeto 7.	40	25	24	22	17	5	5
Sujeto 8.	45	30	31	28	23	3	3
Sujeto 9.	46	32	26	28	24	5	6
Sujeto 10.	58	32	28	28	24	5	4
Sujeto 11	43	28	22	22	17	5	5
Sujeto 12	43	26	24	25	21	4	5
Sujeto 13	40	25	24	22	17	5	5
Sujeto 14	45	30	31	28	23	3	3
Sujeto 15	50	32	28	26	23	5	6
Sujeto 16	46	33	27	27	20	3	6
Sujeto 17	43	28	22	22	17	5	5
Sujeto 18	43	26	24	25	21	4	5
Sujeto 19	43	28	22	22	17	5	5
Sujeto 20	43	26	24	25	21	4	5
Sujeto 21	40	25	24	22	17	5	5
Sujeto 22	45	30	31	28	23	3	3
Sujeto 23	46	32	26	28	24	5	6
Sujeto 24	58	32	28	28	24	5	4
Sujeto 25	43	28	22	22	17	5	5
Sujeto 26	43	26	24	25	21	4	5
Sujeto 27	40	25	24	22	17	5	5
Sujeto 28	45	30	31	28	23	3	3
Sujeto 29	50	32	28	26	23	5	6
Sujeto 30	46	33	27	27	20	3	6
Sujeto 31	43	28	22	22	17	5	5

Sujeto 32	43	28	22	22	17	5	5
Sujeto 33	43	26	24	25	21	4	5
Sujeto 34	40	25	24	22	17	5	5
Sujeto 35	45	30	31	28	23	3	3
Sujeto 36	43	28	24	25	24	3	3
Sujeto 37	43	26	31	22	17	5	6
Sujeto 38	43	25	28	28	21	5	4
Sujeto 39	43	30	27	28	17	4	5
Sujeto 40	40	32	22	28	23	5	5
Sujeto 41	46	33	22	22	23	3	5
Sujeto 42	43	28	24	28	20	5	3
Sujeto 43	45	28	24	26	24	3	4
Sujeto 44	50	30	24	28	20	4	5
Sujeto 45	43	25	22	22	17	3	5

A fin de analizar los resultados, se procedió a calcular T de Student, empleando el SPSS, obteniéndose la siguiente información:

Datos duros de la tabla de Género:

	Level's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
					(2- nce	Error nce	onfidence Interval of ference			
							L ower	U pper		
Sueño	363	550	625	3	4	535	.132	.810	2.518	.781
			805	1.232	438	.132	.406	1.956	.219	
Psicosexuales	106	746	889	3	4	379	.026	.155	1.303	.355
			793	.686	451	.026	.294	1.978	.031	
Gastrointestinales	006	941	.194	3	4	847	.241	.240	2.742	.260
			.190	.222	8	854	.241	.267	3.148	.667
Psiconeuróticos	1				4					3

	.344	253	.292	3	203	.357	.050	.761	.475
			.499	9	166	.357	.905	.668	.382
Dolor			.136	4	262	.308	.152	1.014	.631
	720	401	.268	9	236	.308	.032	1.014	.631
Ansiedad			.458	4	649	.165	.361	.893	.562
	.352	251	.500	9	629	.165	.331	.912	.581
Depresión			1.927	4	061	.744	.386	1.523	.035
	.064	158	2.885	1	011	.744	.258	1.294	.194
Agotamiento			.414	4	681	.425	.025	2.493	.643
	104	748	.368	7	723	.425	.154	3.107	.257
Despersonalización			.172	4	864	.132	.764	1.672	.409
	020	890	.168	8	871	.132	.783	1.931	.667
Insatisfacción al logro			125	4	901	.226	.802	3.409	.860
	755	390	104	7	920	.226	.162	4.834	.285

Datos duros de la tabla de Puesto

Independent Samples Test									
	Level's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Sueño	.378	.542	-976	43	.334	-1.872	1.917	-5.738	1.994
			-1.380	9.632	.199	-1.872	1.356	-4.909	1.166
Psicosexuales	3.551	.066	-.497	43	.622	-.615	1.239	-3.114	1.883

			-385	5.79	.714	-615	1.600	-4.565	3.334
Gastrointestinales	.169	.683	.136	43	.893	.179	1.322	-2.488	2.847
			.131	6.48	.900	.179	1.369	-3.111	3.470
Psiconeuróticos	1.696	.200	-.462	43	.647	-.526	1.138	-2.822	1.770
			-.393	6.04	.708	-.526	1.338	-3.794	2.743
Dolor	.220	.641	-.809	43	.423	-1.000	1.237	-3.494	1.494
			-.724	6.20	.495	-1.000	1.381	-4.353	2.353
Ansiedad	2.984	.091	-.872	43	.388	-.333	.382	-1.104	.437
			-.714	5.93	.502	-.333	.467	-1.479	.812
Depresión	.075	.786	.539	43	.592	.231	.428	-.632	1.094
			.488	6.23	.642	.231	.473	-.916	1.377
Agotamiento	2.667	.110	2.40	43	.020	2.474	1.028	.400	4.548
			1.73	5.64	.137	2.474	1.427	-1.072	6.021
Despersonalización	2.601	.114	.632	43	.531	.513	.811	-1.123	2.148
			.484	5.77	.646	.513	1.060	-2.105	3.130
Insatisfacción al logro	.373	.545	.300	43	.765	.577	1.920	-3.295	4.449
			.297	6.57	.776	.577	1.945	-4.083	5.237

Al contrastar las hipótesis de investigación en la tabla de género, se obtuvo lo siguiente:

Tabla por Género.					
Género		N	T	T	Hipótesis
1= Masculino			Calculada	Tablas	
2= Femenino					
Sueño	1	3	.625	1.684	Se Rechaza
	2	7	.805	1.684	Se Rechaza

Psicosexuales	1	38	.889	1.684	Se Rechaza
	2	7	.793	1.684	Se Rechaza
Gastrointestinales	1	38	-.194	1.684	Se Rechaza
	2	7	-.190	1.684	Se Rechaza
Psiconeuróticos	1	38	1.292	1.684	Se Rechaza
	2	7	1.499	1.684	Se Rechaza
Dolor	1	38	1.136	1.684	Se Rechaza
	2	7	1.268	1.684	Se Rechaza
Ansiedad	1	38	-.458	1.684	Se Rechaza
	2	7	-.500	1.684	Se Rechaza
Depresión	1	38	-1.927	1.684	Se Acepta
	2	7	-2.885	1.684	Se Acepta
Agotamiento	1	38	-.414	1.684	Se Rechaza
	2	7	-.368	1.684	Se Rechaza
Despersonalización	1	38	-.172	1.684	Se Rechaza
	2	7	-.168	1.684	Se Rechaza
Insatisfacción al logro	1	38	.125	1.684	Se Rechaza
	2	7	.104	1.684	Se Rechaza

Al analizar los resultados del cuestionario aplicado (EDO) con el programa SPSS Statistics 23, se identificó en la tabla de género que existe una diferencia estadísticamente significativa entre el género femenino con respecto al género masculino, en lo que se refiere a desgaste ocupacional (Burnout) al incrementarse el factor de depresión en comparación al resto de los factores, en la T Student, esto se le puede atribuir que la mujer se enfoca en sensibilizar al personal, tratar de solucionar conflictos y mejorar las relaciones interpersonales, estando en contacto más con emociones, siendo más receptivas para identificar cuando sus expectativas laborales no son cumplidas en su totalidad. Mientras que el hombre

se ajusta a la normatividad impuesta por la empresa, es decir; no entra en conflicto con figuras de autoridad.

Por otra parte, al contrastar los resultados en cuanto a puesto, se obtuvo lo siguiente:

Tabla Puesto.					
Puesto		N	T Calculada	T Tablas	Hipótesis
Sueño	1	6	-.976	1.684	Se Rechaza
	2	39	-1.380	1.684	Se Rechaza
Psicosexuales	1	6	-.497	1.684	Se Rechaza
	2	39	-.385	1.684	Se Rechaza
Gastrointestinales	1	6	.136	1.684	Se Rechaza
	2	39	.131	1.684	Se Rechaza
Psiconeuróticos	1	6	-.462	1.684	Se Rechaza
	2	39	-.393	1.684	Se Rechaza
Dolor	1	6	-.809	1.684	Se Rechaza
	2	39	-.724	1.684	Se Rechaza
Ansiedad	1	6	-.872	1.684	Se Rechaza
	2	39	-.714	1.684	Se Rechaza
Depresión	1	6	.539	1.684	Se Rechaza
	2	39	.488	1.684	Se Rechaza
Agotamiento	1	6	2.406	1.684	Se Acepta
	2	39	1.733	1.684	Se Acepta
Despersonalización	1	6	.632	1.684	Se Rechaza
	2	39	.484	1.684	Se Rechaza
Insatisfacción al logro	1	6	.300	1.684	Se Rechaza
	2	39	.297	1.684	Se Rechaza

CAPÍTULO VII ANÁLISIS DE RESULTADOS

Del mismo modo, se realizó el análisis de resultados para la tabla de puesto, donde existe una diferencia estadísticamente significativa entre el puesto de supervisor con respecto al puesto de promotor, ya que se evidenció que el agotamiento es el factor que sale más alto, al ser comparado con los otros factores, esto pues ser atribuible probablemente a que realizar todas las

actividades que requiere el puesto de supervisión, tanto el cansancio físico como mental, representa un desgaste y deterioro físico mayor en comparación del puesto de promotor, así como un mayor desgaste psicológico en el individuo, por lo que tiene que resolver.

CONCLUSIONES.

El objetivo de este estudio fue identificar la presencia de los factores del Síndrome de Burnout en puestos diferentes a los implicados en el área de salud y

educación, particularmente en puestos de supervisión y promoción de una empresa de telefonía celular del sector privado. Asimismo, se pretende identificar si su presencia se manifiesta diferencialmente entre estos puestos y entre los diferentes géneros.

Luego de aplicar el instrumento EDO (Escala de Desgaste Ocupacional) y obtener los resultados, se mostró que efectivamente puestos como los evaluados, presentan altos niveles de Síndrome de Burnout.

Es importante mencionar que ambos puestos, como refieren sus coordinadores, suelen además, presentar una baja productividad, lo que frecuentemente aumenta conforme los individuos pasan más tiempo dentro de la empresa; pues tienden a evaluarse de forma negativa, no sintiéndose realizados profesionalmente por no cumplir sus expectativas dentro del trabajo, pudiendo presentar un sentimiento de insatisfacción y un estancamiento en su desarrollo profesional, que como Maslach (1994), señala, caracterizan al Síndrome de Burnout.

Así, los hallazgos de este estudio muestran que el Síndrome de Burnout, cansancio y/o desgaste emocional, no es exclusivo de presentarse en profesionales de la salud, que desarrollan una labor de ayuda como lo refirió Pines y Aronson (1988), consideraron que: *“... el Síndrome de Burnout no es exclusivo de profesionales que desarrollan una labor de ayuda y, por tanto, puede estar presente en cualquier tipo de profesional. p. 138.”*, pues como puede observarse, los profesionales que fueron valorados para esta investigación lo presentan, aun cuando su ocupación es vender diversos productos de una marca comercial . En este mismo tenor lo describe el modelo propuesto por Golembiewski y Munzenride (1988), en el cual señalan, *“... el síndrome no es exclusivo de los profesionales que trabajan en servicios humanos, sino que puede darse en vendedores, directivos y otros profesionales. Específicamente afirman que puede desplegarse en el sentido de fases progresivas por la presencia de distintos estresores, el lugar*

donde se labora, por ejemplo, sobrecarga de trabajo, pobreza de rol, falta de autonomía, conflictos con los colaboradores de trabajo o superiores jerárquicos, etc. p. 186.”.

Por otra parte, se comprobó que existe una diferencia estadísticamente significativa únicamente en el factor de agotamiento del EDO, al comparar los puestos de supervisor y promotor. Asimismo, solamente en el factor de depresión del instrumento se encontró diferencia al contrastar a trabajadores del género masculino con respecto al género femenino, es decir, se identificó que existía una relación parcial entre las variables estudiadas.

Al analizar las diferencias encontradas en el factor de agotamiento, puede sugerirse que la función del supervisor presentó un desgaste más elevado en el individuo debido a que asume mayores responsabilidades, como podrían ser: formular políticas y procedimientos, encargarse de que el colaborador tenga bienestar económico, fomentar el sentido de pertenencia, identidad e incluso, de ser necesario, rescindir el contrato de sus colaboradores.

Este nivel de agotamiento que presentan los supervisores, puede ser atribuido a que en la empresa donde se realizó el estudio, el modelo de comportamiento bajo el cual se rigen sus relaciones, es jerárquico, de acuerdo a la perspectiva de Robbins (2007), quien puntualiza en su análisis de Modelos del Comportamiento Organizacional, que bajo esta óptica, los mandos ejercen una autoridad oficial y formal, en la que el empleado solo sigue órdenes, le imponen castigos (como descuentos o llamadas de atención injustificadas) y limitan su capacidad de crecimiento.

Por otra parte, la comparación realizada para la tabla de género, mostró que el factor de depresión se encuentra más elevado en la mujer en contraste al hombre, probablemente porque las mujeres son más receptivas a identificar cuando sus expectativas laborales no son cumplidas en su totalidad. En este

sentido, Candela (2002) y Albaca (2004) señalaron que la mujer suele buscar un trato más personal, no tan jerárquico, mostrando una inclinación a formar vínculos y relaciones interpersonales, condiciones que si no son logradas pueden quizá, contribuir a que el factor de depresión impacte de manera significativa en ella.

Es así que el liderazgo puede presentarse de manera diferente para cada género, pues como señala Cortese (2005), la mujer buscará el consenso, se enfocará en motivar; educará a su equipo de trabajo para sacar fortalezas y construirá un ambiente agradable que le permitirá la cooperación de los individuos, mientras que el rol del hombre suele ser más estricto al inclinarse en dar órdenes y mostrar una tendencia a desconfiar o entrar en conflicto.

Del mismo modo al realizar la evaluación, se reportaron otros factores que, si bien no fueron evaluados cuantitativamente, contribuyen probablemente a limitar el bienestar de los colaboradores, como el traslado prolongado que algunos empleados hacen del trabajo a su domicilio, el no contar con un contrato fijo, ya que actualmente les dan uno por trimestre, sin brindar alguna garantía de re-contratación, además de la falta de crecimiento profesional al percibir el favoritismo que tienen algunos mandos con otros compañeros aunado a la falta de organización, que da como resultado el incremento del trabajo, aspectos que podrían vulnerar sus derechos, sin contar con la oportunidad de cambiar dicha situación, provocando que incumplan con los objetivos y desarrollo del trabajo.

Este estudio muestra limitaciones tales como la cantidad de la muestra utilizada, el aplicarse en una sola empresa, en dos puestos, el restringirse al uso de un solo instrumento, descuidando información cualitativa.

Es por ello que para dar una alternativa significativa en los resultados que arrojan los factores de la prueba EDO, es necesario aplicar el instrumento a empresas de diversos ramos, tomar en cuenta diversas áreas, considerar más puestos, para que la muestra resulte más representativa, utilizar grupos control y

experimentales, incluir la aplicación de entrevistas que permita obtener datos cualitativos.

BIBLIOGRAFÍA.

A. Reyes Ponce. (1974). *Administración de Personal*. México: Limusa.

Arendt H. (1993). *La condición humana*. Paidós, Barcelona.

Baumol, W.J. (1967). *Macroeconomics of unbalanced growth: The anatomy of urban crisis*, American Economic Review.

Bell D. (1994). *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, Alianza Universidad, España.

Bendeski L. (1986). *La tecnología microelectrónica en la prestación de servicios financieros y su impacto sobre el empleo bancario en Industrias nuevas y estrategias de desarrollo en América Latina*, coord. Isaac Minian. CIDE.

Brown J. (1973). *La psicología social en la industria*. Fondo de Cultura Económica. México.

Caicedo C., (2006). *Derecho Administrativo*. Capítulo 10 y 18. 11ª. Caracas.

Camelo, C.; Martín F. Romero, P. M. y VALLE, R. (2000). *Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa: Un análisis empírico*. Andalucía-España.

Cavanagh J. H. (1986). *Las empresas transnacionales y los servicios: la última frontera*, Comercio Exterior, vol. 36, núm. 4, abril.

Cepal (1985). *Los servicios y el desarrollo de América Latina, papeles del SELA No. 2*, Grupo Editor Latinoamericano.

Colin C. (1976). *Las condiciones del progreso económico*. Alianza. España.

Chang Ha-Joon (2008). *Bad Samaritans: The Myth of Free Trade and the Secret History of Capitalism*. Bloomsbury Publishing PLC.

Chávez G., Fernando J. (1995). *Los servicios en México crecimiento, empleo y rentabilidad*, UAM-Azcapotzalco/Fundación Friedrich Ebert, México. Clairmonte

Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México. McGraw Hill

David P., A. Foray, Dominique (2002). *Fundamentos económicos de la sociedad del conocimiento*. Comercio Exterior, vol. 52, Núm. 6

De Mateo, Fernando (1991). *El sector servicios en México y su contribución al desarrollo. México: una economía de servicios*, Organización de las Naciones Unidas, UNCTAD, Nueva York.

De Mateo, Fernando (1992). *Servicios: Sustitución de importaciones y política de liberalización en México*. Pensamiento Iberoamericano, No. 21.

De La Cueva, M. (1984). *El nuevo derecho Mexicano del Trabajo*. México. Porrúa.

De la Cueva, M. (1999). *El nuevo derecho mexicano del trabajo*. México. Porrúa.

Del Río Gómez C. (1992). *La evolución de los servicios en España. Instituto de Estudios y Análisis Económicos*, España.

Del Río Gómez, C; González M, Cuadrado R, Juan R. (1989). *Desarrollo económico, cambio estructural y evolución de los servicios.*, Economía Revista Vasca de Economía, No. 13-14.

Delaunay J. Gadrey, J. (1992). *Services in Economic Thought. Three Centuries of Debate*. Kluwer Academic Publisher, United States of America.

Diccionario Jurídico sobre Seguridad Social, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, México, (1994).

Diccionario de Administración y Finanzas, Ed Océano, España, (1983)

Edelwich y Brodsky, 1980. Burnout. *Stages of disillusionment in the helping professions*. Hard cover.

Feketekuty G. (1990). *Comercio internacional de servicios. Panorama general y modelo para las negociaciones*. Gernika, México.

Fisher, G. (1945). *Progreso económico y seguridad social*. Porrúa. México

Furnham, A. (1992). *Personalidad y diferencias individuales en el trabajo*. Madrid. Pirámide.

Franca L. (1948). *La crisis del Mundo Moderno*. Madrid: Razón y Fe

Freudenberger, H.J. (1973). Staff Burn-Out *Journal of Social Issues*, P. 56

García C., Sanz M. (1992). *Conceptos y clasificaciones en la economía de los servicios*, Instituto de Estudios Sociales Avanzados, documento de trabajo 92-07, Madrid.

Germany; France; Great Britain. (1918). Treaty of Peace. Versailles: London

Graham Green, 1961. *A Burn Out Case*. Elaleph. P. 251

Hernández S., Rodríguez. (1994). *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico*. McGraw-Hill, 1ra Ed., México.

Ivancevich, J., Konopaske, R . y Matteson, M. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.

Kinicki, A. y Kreitner, R . (2004). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.

Leshner, M. (2005). *Interwined. FDI in manufacturing and trade in services*. Oecd Trade Policy Working Papers, No. 25.

Locke J.(1990). *Segundo tratado del Gobierno Civil*. Alianza Editorial, Madrid.

Maslach y Jackson, (1982), *MBI, Burnout como síndrome tridimensional*. Human Behavior

Maslach C., (1997). *Burnout: A social psychological analysis. Paper presented at the meeting of American Psychological Association*. San Francisco

Montero D. (2007). *Capitalismo, transnacionales y agua. La gran encrucijada en el siglo XXI Economía y sociedad en América Latina: entre la globalización, la regionalización y el cambio estructural*, Arturo Guillen (coordinador), UAM-I / Porrúa, México.

Moreno Jiménez A., Escolano Utrilla, S. (1992). *Los servicios y el territorio*, Síntesis, España.

Mortimore M. (2004). *World Investment Report. El giro hacia los servicios*. UNCTAD. Naciones Unidas.

Mydal G. (1967). *El elemento político en el desarrollo de la teoría económica*. Gredos, Madrid.

Naredo M. (1997). *Configuración y crisis del mito del trabajo. ¿Qué crisis? Ritos y transformaciones de la sociedad del trabajo*. Gakoa.

Napoleoni, (1972). *Lecciones sobre el capítulo VI*. Era. Madrid.

Otero López J. (2011). *Estrés laboral y burnout en profesores de enseñanza secundaria*. El Sótano. México.

Pérez de Ledesma M. (1979). *Revista Transición, Nº 10-11, julio, agosto*, Madrid.

Pérez Botija. (1960). *Derecho del Trabajo*. Madrid: Tecnos.

Peiro J; F. Prieto; R. Roe., (1996). *El Trabajo como fenómeno psicosocial*. Madrid: Síntesis

Peiro J. M.; García F.; Salanova M. (1999). *Satisfacción Laboral*. Madrid: Síntesis

Peiró, Prieto y Roe, 1996b. *El Trabajo Como Fenómeno Social*. Síntesis

Robbins, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Sanabria R. (1980). *Ética*. Porrúa. México.

Sanz E. (2004). *Industrialización de los servicios y economía global de la información*, e-business Center

Say, J.B. (1803). *Tratado de Economía Política*, Facultad de Economía, UNAM, México. (2000).

Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R . (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa.

Smith A. (1776), (2004). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica, México.

Torres Pérez R. (2007). *La economía de servicios*, Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de la Habana, Cuba.

Thomson E. (1995). *Costumbres en común*. Grijalbo. Barcelona.

Vega Ruiz M. (2001). *La Reforma Laboral en América Latina, un análisis comparado*, OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Ginebra.

Wolf, (1998). *El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral*, Colombia.

www.inegi.org.mx. Biblioteca digital del INEGI.